

Der Nutzen des Irrationalen

Fallstudien zur Kulturarbeit
des Unternehmens Würth in Künzelsau

Diplomarbeit

im Fach
Kulturmanagement

Studiengang Öffentliche Bibliotheken
der Fachhochschule Stuttgart –
Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen

Antje Kietzmann, Frankfurt am Main

Erstprüfer: Prof. Henning
Zweitprüfer: Prof. Dr. Grudowski

Angefertigt in der Zeit vom 01. August 2000 bis 02. November 2000

Stuttgart, November 2000

Inhaltsverzeichnis

Abstract (deutsche Version)	4
Abstract (English version)	5
Schlagwörter / Subject headings	6
1. Einleitung	7
2. Das Management der Kultur oder die Kultur des Managements	9
2.1 Kulturmanagement – Definitionsversuch	9
2.2 Kultur sucht Management	11
2.3 Management sucht Kultur	13
2.3.1 Mäzenatentum	15
2.3.2 Stiftungen	15
2.3.3 Kultursponsoring	16
2.3.4 Aktuelle Daten zum Kultursponsoring	17
3. Kultur und Wirtschaft	20
3.1 Was ist Wirtschaft, was ist eine Unternehmung?	21
3.1.1 Wirtschaftseinheiten und Wirtschaftsbereiche	21
3.1.2 Ziel- und Strategieplanung einer Unternehmung	25
3.1.3 Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur (Corporate Culture)	25
3.1.4 Was ist eine Strategie, was bedeutet Marketing?	26
3.1.5 Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) und Marketing	27
3.1.6 Corporate Identity (CI) – eine Strategie	28
3.1.7 Wie unterscheiden sich Corporate Identity und Image?	30
3.1.8 Einbettung in den Zusammenhang	31
3.2 Welche Dimensionen hat Kultur ?	32
3.2.1 Ansätze der Kultur	32
3.2.1 Kulturaspekte, Eigenschaften	33
3.3 Thesen des gegenseitigen Nutzens	39
3.3.1 Grundsätzliche Zusammenhänge	39
3.3.2 Differenzierte Zusammenhänge	40

4. Fallstudien: die Kulturarbeit des Unternehmens Würth	49
4.1 Das Unternehmen: Struktur und Kultur	49
4.2 Museum Würth	51
4.2.1 Historische Dimension	51
4.2.2 Die organisatorische Eingliederung	51
4.2.3 Das museale Innenleben	49
4.2.4 Konzeption und Zielgruppen	53
4.3 Stiftung Würth	54
4.3.1 Historische und konzeptionelle Dimensionen	54
4.3.2 Förderungsinhalte und –konzepte	59
4.4 Der Nutzen der Kultur bei Würth	63
4.4.1 Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur	63
4.4.2 Unternehmenskultur in der Kultur der Unternehmung	65
4.4.3 Die interne Ausstrahlung der Kunst	65
4.4.4 Das Museum als Schnittsstelle zur Öffentlichkeit oder die externe Ausstrahlung der Kunst	68
4.4.5 Die Zielgruppen als Anlaufpunkt auf dem Weg ins Ziel	69
4.4.6 Die Seite der Kunst	71
4.4.7 Abschließende Betrachtung	72
5. Kulturarbeit in Bibliotheken	71
5.1 Kultur und Bibliothek	71
5.2 Ziele einer Öffentlichen Bibliothek und deren Nutzungsmöglichkeiten der Kulturarbeit (im Vergleich zur privatwirtschaftlichen Unternehmung)	72
5.2.1 Kulturarbeit als Instrument einer Bibliothek	79
5.2.2 Corporate Identity und Image	83
5.2.3 Kultur im Sinne vielfältiger Kunst	85
5.2.4 Kooperationen	85
5.2.5 Public-Private-Partnership	86
6. Schlussbetrachtung	89
7. Quellenverzeichnis	92
Abbildungen	92
Gespräche und Interviews	92
Literatur	93
Statistische Daten	100

Abstract (deutsche Version)

Kulturarbeit gehört in vielen privatwirtschaftlichen Unternehmungen in Deutschland zum Tagesgeschäft. Die Bandbreite erstreckt sich von Literaturlesungen geringen Besucherumfanges bis zu medienaufwirbelnden Hundertwasser-Ausstellungen, von regionaler Brauchtumspflege bis zu internationalen Musik-Awards. Es stellt sich die Frage nach dem Grund dieses kulturell engagierten Handelns der Unternehmungen. Konsequenz dieser Fragestellung und Kern dieser Arbeit ist die These, dass beide Partner, Kultur und Wirtschaft, Nutzen aus ihrer Verbindung ziehen. Um eventuelle Schnittstellen zwischen beiden erkennen zu können, werden deren Ziele, Eigenschaften und Bedürfnisse eingehend untersucht, im Anschluss auf dieser Basis die Thesen des (gegenseitigen) Nutzens formuliert und an den Fallstudien zur Kulturarbeit der Adolf Würth GmbH & Co. KG überprüft. Das Ergebnis der Fallstudien zeigt, dass sich die zuvor gestellten Thesen und somit der beidseitige Nutzen aus der Sicht der Unternehmung beinahe in der Gesamtheit bestätigt werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass Kultur und Wirtschaft grundlegende Zusammenhänge aufweisen, die den Nährboden für die Partnerschaft von Kunst und Kultur mit einer Wirtschaftsunternehmung bilden. Die Kulturarbeit einer Unternehmung muss in diesem Kontext gesehen werden. In der Arbeit wird anschließend versucht, aufzuzeigen, in welchen Punkten Öffentliche Bibliotheken als „Anwender“ des Kulturmanagements von privatwirtschaftlichen Unternehmen lernen können und in wieweit sich ihre Situation von der privatwirtschaftlichen unterscheidet. Kooperationen zwischen Wirtschaftsunternehmen, öffentlichen Einrichtungen und der Kultur sind für die Zukunft wünschenswert. Gerade mittelständische Unternehmen sollten kulturelles Engagement bewusst einbringen, um den irrationalen Faktor für sich im „Überlebenskampf“ zu nutzen und Kultur zu fördern.

Abstract (English version)

A multitude of German enterprises in trade and industry manage exhibitions, concerts and further arrangements and events. What is the entrepreneurial motivation of cultural engagement? The consequence of this question and the main issue of this dissertation can be found in a thesis alleging that both culture and economy profit by their relationship as partners. First of all, targets, purposes, characteristic attributes and needs are investigated rather intensively to be able to detect some points of intersection between both players. Subsequently, on that basis the allegations of mutual interdependent utility are supported by arguments and are examined by the studies to the cultural engagement in arts and traditions of the Adolf Würth GmbH & Co. KG. The result of these studies shows that the amount of theses advanced before and consequently the mutual utility are almost completely confirmed from entrepreneurial point of view.

Simultaneously, it gets obvious that culture and economy are connected even fundamentally. The fertile soil is given for partnership between arts or culture and enterprises. Public libraries manage cultural activities as well. The author intends demonstrating the librarians' possibilities of picking up further entrepreneurial methods. The different situations of both libraries and enterprises like global acting companies have to be taken into consideration. Co-operations of enterprises and public institutions like municipal administration in cultural businesses are desirable prospects.

Middle-class companies should have in view to conserve culture. They have the opportunities of benefiting from cultural engagement to improve their potentiality in the markets.

Schlagwörter / Subject headings

Wirtschaft – Unternehmen – Nutzen – Kultur – Kulturarbeit – Adolf Würth GmbH & Co. KG –
Öffentliche Bibliotheken - Partnerschaft

economy – trade and industry – enterprise – profit – utility – culture – private entrepreneurial
cultural engagement – Adolf Würth GmbH & Co. KG – public libraries - partnership

1. Einleitung

Der Nutzen des Irrationalen – diese Formulierung lässt zunächst Verwirrung beim Leser aufkommen. Erst der nachfolgende Untertitel gibt einen Hinweis auf eine inhaltliche Erklärung. Dennoch erübrigt sich der Erläuterungsbedarf keineswegs.

Das „Irrationale“, eine Wortwahl des Entrepreneurs Reinhold Würth, ist von zwei zusammenhängenden Inhalten belegt. Zum Einen soll „Irrationales“ mit der Kultur bzw. der Kunst im engeren Sinne gleichgesetzt werden, die weniger logische, rationale als mehr emotionale Elemente ihr Eigen nennen.

Zum Anderen soll das „Irrationale“ die Verbindung der Kultur und der Wirtschaft umschreiben, die auf den ersten Blick ungewöhnlich, gar zusammenhangslos, erscheinen mag.

Es werden Unternehmen als Institutionalisierung der Wirtschaft und gleichzeitig als kleine Einheit dieses umfassenden Gefüges in das Zentrum der Betrachtungen gerückt. Es sind Industrie-, Handels-, und Dienstleistungsunternehmen, deren Produkte oftmals keinen direkten Bezug zu der unternehmensgesteuerten Kulturarbeit aufweisen.

Urs Odermatt, Geschäftsführer und Delegierter des Verwaltungsrates der Hugo Boss AG, Zürich:

Partnerschaft ist das Stichwort für die Zusammenarbeit zwischen dem Salomon R. Guggenheim Museum und der Hugo Boss AG. Es handelt sich um ein Modell, das beide Seiten auf lange Sicht verbindet. Im Mittelpunkt dieser engen Verbindung steht der Wille, gemeinsam kulturelle Arbeit zu leisten, also Kunst zu fördern und zu vermitteln.¹

Wieso engagieren sich Unternehmungen, deren „Kerngeschäfte“ sich in völlig unterschiedlichen, nämlich nicht kunst- und kulturbezogenen Branchen befinden, für eben diesen Bereich?

Kultur als „Gegenspieler“ oder besser als „Mitspieler“ dieses Duetts hat viele Gesichter, zeigt sich in vielen Erscheinungsformen. Sie greift in Gestalt dieser verschiedenen Erscheinungsformen in die Wirtschaft ein.

Der Nutzen, den diese beiden Partner, um bei dem Bild der Beziehung zu bleiben, auseinander ziehen, soll in dieser Arbeit thematisiert, herausgearbeitet und an einem Fall aus der Praxis, dem **Unternehmen Würth in Künzelsau**, überprüft werden.

¹ Odermatt, Urs: Kulturförderung als Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Kunst am Beispiel der Hugo Boss AG, S. 123.

Zuvor jedoch sind grundlegende Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Einflussnahmen beider Seiten zu klären.

Im Kulturmanagement zeigen sich erste Berührungspunkte der beiden Partner Kultur und Wirtschaft.

2. Das Management der Kultur oder die Kultur des Managements

2.1 Kulturmanagement – Definitionsversuch

Die genaue Bestimmung des Begriffes Kulturmanagement ist Voraussetzung und Ausgangspunkt meiner nachfolgenden Abhandlung über die „Partnerschaft“ von Kultur und Wirtschaft. Der Definitionsversuch soll erste Zusammenhänge der beiden Seiten auf der Grundlage der Bedeutung des Begriffes aufzeigen. Den Ansatzpunkt für Auseinanderlegung und Erklärung seines Inhaltes findet man in der wort-immanenten Betrachtungsweise.

Zerlegt man das Wort Kulturmanagement in seine Bestandteile „Kultur“ und „Management“ erhält man Umschreibungen für Zustände und Tätigkeiten, die jedem Interessierten bekannt sind, aber dennoch Schwierigkeiten bei der Definition bereiten. Aus diesem Grunde ist eine für diese Abhandlung vorauszusetzende Klärung der Begriffe erforderlich.

Für den Begriff „Kultur“ erhält man keine allgemein akzeptierte Fixierung:

Künstler, Wissenschaftler, Politiker und Pädagogen streiten sich immer wieder darüber, ob der Kulturbegriff eng oder weit zu fassen, ob Kultur ein Oberbegriff für Künste (Musik, Theater, Tanz, Literatur, bildende Künste und so weiter) sei oder ob Kultur Ausdruck ist für die Art, in der wir miteinander umgehen (Richard von Weizsäcker).²

Vom Brockhaus wird Kultur als „[...] die Gesamtheit der Lebens- äusserungen eines Volkes [...]“³ definiert.

Zieht man die Kommunikation als bedeutungstragendes Element von Kultur hinzu, ergibt sich aus der Symbiose der „Lebensäußerungen“ und der Kommunikation ein zentrales Medium der Gesellschaft: die Kunst in all ihren Erscheinungsformen. „Kultur ermöglicht Identität und Kommunikation und stiftet zwischen diesen beiden Polen ein fruchtbares Spannungsfeld.“⁴

Mit dem Begriff Management verhält es sich ähnlich, auch hier sind die Definitionsansätze in Nachschlagewerken uneinheitlich.

² Rauhe, Hermann: Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur, S. 5.

³ Der Brockhaus, Band 8.

⁴ Meyer, Hans Joachim: Hat Kultur eine Zukunft?, S.82.

Der Begriff Management stammt etymologisch vom italienischen maneggiare (= handhaben, bewerkstelligen, abgeleitet vom lateinischen manus = Hand) und kennzeichnet verantwortliches, zielorientiertes Planen, Entscheiden und Handeln.⁵

Überträgt man diese Bedeutungen auf die betriebswirtschaftliche Verwendung von „Management“, ergibt sich daraus „[...] die Leitung sozio- technischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht [...]“⁶.

Management oder allgemeines Management hat zwei Dimensionen⁷:

die institutionelle und die funktionelle. Im institutionellen Sinn umfasst das Management die Menge aller Personen, „[...] die über Kompetenzen zur Festlegung, Steuerung und Koordination der Aktivitäten untergeordneter Stellen verfüg[t]“⁸. Es beinhaltet also Personen, die, unerheblich auf welcher Hierarchieebene, leitende bzw. führende Aufgaben in einer Unternehmung wahrnehmen.

Im funktionellen Sinn wird Management als Menge aller Aufgaben, die „[...] zur Bestimmung der Ziele, der Struktur und der Handlungsweisen des Unternehmens sowie zu deren Verwirklichung [...]“⁹ erforderlich ist, definiert. Es umfasst zum Einen Methoden, die in Prozessen von Unternehmensaufgaben eingesetzt werden. Zum Anderen steht das Management als System für die Führung eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter.^{10 11}

Erfasst man einerseits Kultur im Sinne ihrer „schöpferischen Äußerung“ in Form der Kunst in all ihren Ausprägungen und entfaltet man andererseits Seite den Gedanken des Managements in seiner funktionellen Dimension, wird die Aufgabe des Kulturmanagements deutlich.

„Das allgemeinste Ziel der Profession Kulturmanagement ergibt sich aus der Definition: Es ist Organisation infrastruktureller Bedingungen.“¹²

Näher beleuchtet, bedeutet dies folglich, dass Kulturmanagement Kultur ermöglicht, mit seinen Methoden und Techniken des Managements die Rahmenbedingungen schafft, ohne selbst Kunst zu kreieren.¹³

⁵ Rauhe, Hermann: Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur, S. 5.

⁶ Ulrich, Peter, Fluri, Edgar: Management, S. 13.

⁷ vgl. ebd., S. 13-15.

⁸ ebd., S. 13.

⁹ ebd., S. 14.

¹⁰ vgl. Heinrichs, Werner, Klein, Armin: Kulturmanagement von A – Z, S. 193.

¹¹ vgl. Heinrichs, Werner: Kulturmanagement, S. 15, Abb. 1.

¹² Fuchs, Peter, Heize, Thomas: Kultur und ihr Management, S. 143.

Durch kulturelles Management wird die Bühne erstellt, auf der Kunst zur Entfaltung kommt. Fehlt die Treppe als einziger Weg zur Besteigung, ist ein Gelingen oder ein Erfolg beinahe ausgeschlossen. Die Treppe ist hier Sinnbild für von der Umwelt erstellte Vorgaben, seien diese rechtlicher oder finanzieller Natur, die beachtet werden müssen.

2.2 Kultur sucht Management

„Management-Handeln ist [...] zuallererst immer ein zielorientiertes Handeln.“¹⁴ Diese Aussage wirft die Frage nach einem Vorgehen, das eine Zielerreichung gewährleistet oder zumindest möglich macht, auf.

Im Verlauf des 20. Jahrhunderts gab es zahlreiche Konzepte einer Gliederung des Managements nach seinen Funktionen, die inhaltlich aufeinander aufbauten und weiterentwickelt wurden.

Zwei Modelle möchte ich hierbei herausgreifen: den Managementkreis oder –zyklus von Schubert¹⁵ und die Managementkonzeption nach Hill¹⁶. Beim Managementkreis steht zu Beginn die Festlegung der Zielvorgabe, zu deren Erreichung in der Planungsphase und der Steuerungsphase das theoretische Konzept und die praktische Umsetzung der Konzeption erfolgen. Die Entscheidungsphase beinhaltet die konkrete Realisierung des Vorhabens, d.h. das Erreichen des Zieles. Das Ende des Kreislaufes bzw. die Schnittstelle zum Anfang markiert die Kontrollphase, in der Zielvorgaben mit Ergebnissen verglichen werden, damit im nächsten Prozess ggf. Verbesserungen im Ablauf vorgenommen werden können. Dies ist Sinn und Absicht der zyklusartigen Darstellung. Information und Kommunikation stellen dabei wichtige Schlüsselfunktionen dar. Die nicht zeitgemäße Auffassung der Kontrollfunktion führt uns zur Konzeption von Hill, der die Kontrollfunktion, aufbauend auf dem Modell des Management- prozesses nach Koontz und O'Donnell¹⁷, folgendermaßen definiert:

¹³ vgl. Heinrichs, Werner, Klein, Armin: Kulturmanagement von A – Z, S. 147.

¹⁴ Heinrichs, Werner: Kulturmanagement, S. 17.

¹⁵ vgl. Heinrichs, Werner: Kulturmanagement von A – Z, S. 198.

¹⁶ vgl. Ulrich, Peter, Fluri, Edgar: Management, S. 17f.

¹⁷ Ulrich, Peter, Fluri, Edgar: Management, S. 16.

[...] [D]ie Zielverwirklichung [ist] im Rahmen eines geeigneten Kontroll- systems laufend zu überprüfen, um möglichst frühzeitig Plan- und Budgetabweichungen [...] zu erkennen und notwendige Korrektur- maßnahmen einleiten zu können (Controlling).¹⁸

Kontrolle sollte folglich als eine ständig den Prozess begleitende Funktion gesehen werden und nicht an einer Stelle im Kreislauf positioniert werden.

Doch welche Verbindung besteht nun zur Kultur?

Die Lösung liegt auf der Hand: Kultur bedient sich genau dieser Methoden des allgemeinen Managements, also Methoden der klassischen Betriebs- wirtschaftslehre, um ihre Ziele, z.B. die Organisation einer Ausstellung¹⁹, zu verwirklichen.

Die Aufgabe oder Funktion des Kulturmanagements, nämlich die Schaffung der Rahmenbedingungen zur Ermöglichung von Kunst und Kultur, erfolgt natürlich nicht nur um der Kunst selbst oder um des Autors (im Sinne des Urhebers) willen, sondern auch für den „Empfangenden“, den Rezipienten. Oder wie es Werner Heinrichs formuliert:

„[...] Kulturmanagement [...] [ist] [...] auf die Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nutzern ausgerichtet [...].“²⁰

Auch hierbei entlehnt sich die Kultur Instrumente der (Betriebs)wirtschaft: die Marketinginstrumente, die in der Absatzwirtschaft zur Positionierung eines Produktes auf dem Markt angewendet werden.

Diese Instrumente werden auch als Marketing-Mix bezeichnet und bestehen aus vier Bereichen (die „4ps“) Produkt-, Preis-, Distributions-, und Kommunikationspolitik (product, price, place, promotion).²¹

Fasst man diese Komponenten in einer einfachen Frage zusammen, kann diese lauten: Welches Produkt bringe ich unter Beachtung meiner Ziele zu welchem Preis auf welchem Wege mit Hilfe welcher Mittel auf den Markt, um einen maximalen Gewinn zu erzielen? Auf das Kulturmanagement übertragen, ist folgende beispielhafte Formulierung möglich: Welche Literatur-Veranstaltung ist für Jugendliche unter Erhebung welchen Eintrittspreises an welchen Orten (Schulen, Jugendzentren etc.) mittels welcher Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) durchführbar?

Sicherlich sind diese der Betriebswirtschaftslehre entnommenen Methoden nicht in vollem Umfang auf das Kulturmanagement übertragbar. Gerade die Zielsetzungen des allgemeinen

¹⁸ ebd., S. 18.

¹⁹ vgl. Heinrichs, Werner, Klein, Armin: Kulturmanagement von A – Z, S. 198.

²⁰ ebd., S. 147.

²¹ vgl. Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin, Hörschgen, Hans: Marketing, S. 20ff.

Managements unterscheiden sich in **der** Weise vom Kulturmanagement, dass sich der Erfolg einer kulturellen Handlung nicht allein an den Erfolgsgrößen Gewinn und Verlust orientieren kann, sondern auch an kulturpolitischen, kultursoziologischen und kulturanthropologischen Vorgaben gemessen werden muss.²²

2.3 Management sucht Kultur

Vertauscht man Subjekt mit Objekt der Aussage (aus 2.2.), so er gibt sich ein weiterer Aspekt der wechselseitigen Beziehungen. Sowohl die personelle als auch die funktionelle Dimension des Managements haben in der Realität einer Unternehmung Bezug zur Kultur. Viele Unternehmungen in Deutschland, personell vertreten durch Mitarbeiter oder Führungskräfte, betreiben Kulturarbeit, ermöglichen und fördern Kultur somit gemäß dem Management in funktioneller Hinsicht. Die Bandbreite der Förderungsobjekte reicht von der Literatur und ihrer Schöpfer über Theater und Musik bis hin zur Bildenden Kunst. Es gibt unzählige Facetten der Förderungsgepflogenheiten, sei dies das Engagement in regionaler Brauchtumspflege oder die Unterstützung internationaler Nachwuchskünstler. Auch die Ausrichtung der Kulturarbeit variiert von ausschließlich interner bis zur betont externen Ausprägung, beispielsweise in Form des Kultursponsorings (s. S. 15). Auf öffentlichen Vernissagen bekannter und weniger bekannter Künstler der SAP AG spielt zur musikalischen Untermalung die SAP Big Band, bestehend aus Mitarbeitern, die den Informatiker mit dem Saxophon mit dem trompetenden Controller zusammenführt. Regionales Kultursponsoring zeichnet die Heidelberger Druckmaschinen AG aus, die mich im Rahmen meines Praxissemesterprojektes, Veranstaltungen und Ausstellung zum Gutenberg – Jubiläum, durch den Druck der Ausstellungsbroschüren unterstützt haben. Der Aufsichtsratsvorsitzende des Finanzdienstleistungsunternehmens MLP AG, Manfred Lautenschläger, rief vor kurzer Zeit eine neue Stiftung zur Förderung von Kultur und Wissenschaft ins Leben, während die Heidelberger Zement AG stillgelegte Bereiche eines Steinbruches für die Aufführung von Freilichtschauspielen zur Verfügung stellt.

All diese Beispiele zeugen stellvertretend, auch wenn sie aus einer einzigen Region stammen, für die Vielfalt der kulturellen Arbeit der gesamtdeutschen Wirtschaft und machen gleichzeitig deutlich, dass eine Einordnung in schemenhafte Muster eines kulturellen Engagements ein schwieriges, wenn nicht gar unmögliches Unterfangen darstellt.

²² vgl. Heinrichs, Werner, Klein, Armin: Kulturmanagement von A – Z, S. 30.

Jede Unternehmung entscheidet über die Existenz und Gestaltung ihrer Kulturarbeit individuell nach ihren eigenen Vorstellungen. Dennoch haben sich im Laufe der Zeit drei Modelle privaten, für Wirtschaftunternehmen oder –unternehmer relevanten Kulturengagements herauskristallisiert, deren Beschreibungsgrundlage in den unterschiedlichen zweckgebunden- en oder auch steuerrechtlichen Verhältnissen liegt: Im Einzelnen sind dies das Mäzenatentum, das Modell der Stiftung und das Kultursponsoring. Im Folgenden möchte ich auf die genannten Ausprägungen eingehen.

2.3.1 Mäzenatentum

Der Begriff des Mäzenatentums geht zurück auf Gaius Clinius Maecenas (70 – 8 v.Chr.), Großgrundbesitzer und Diplomat in Rom. Er trug aus scheinbar selbstloser Motivation zur Sicherung des Lebensunterhaltes zeitgenössischer Dichter wie Vergil, Horaz oder Properz bei und verlieh deren Kunst somit fruchtbaren Boden.²³

Die historische Form beschreibt gewissermaßen das Idealbild der Erscheinung: Der Mäzen orientiert sich bei der Auswahl der zu fördernden Künstler oder Kultureinrichtung an Motiven, die vor allem seiner eigenen Erfüllung, seiner individuellen Werthaltung gerecht werden. Eine Gegenleistung für seine Spende fordert er nicht ein und eventuelle Imagegewinne oder Zuwächse monetärer Art sind nicht beabsichtigt. Seine Aktivität hat einen uneigennütigen Charakter.²⁴

Charakteristisch ist die persönliche Beziehung zwischen dem Förderer, den man auch als Gönner oder Kunstfreund bezeichnen könnte, und dem Geförderten. Es handelt sich „[...] um die Beziehung zwischen zwei Individuen [...], die [...] eine längere Verbindung, eine Anteilnahme an der Entwicklung des Individuums impliziert“²⁵.

In der Realität verhält es sich in der Gegenwart aufgrund der steuerrechtlichen Regelungen in Deutschland, die besagen, dass durch Spenden an kulturelle und gemeinnützige Einrichtungen die zu zahlende Einkommenssteuer ermäßigt wird, nicht dem Ideal entsprechend.²⁶

Ein finanzieller Vorteil des privaten Spenders, ob steuerpflichtige Privatperson oder steuerpflichtiges Unternehmen, ist also gegeben. Dennoch bewirken Steuerprogression und die Tatsache, dass nur 5% bis maximal 10% als Sonderausgaben vom zu versteuernden Einkommen bzw. Gewinn absetzbar sind, ein weniger ausgeprägtes Mäzenatentum privater Personen in Deutschland.²⁷

2.3.2 Stiftungen

Ein Strukturwandel in der deutschen Unternehmenslandschaft hat zu einer „[...] Ablösung des Eigentümerunternehmers durch Aktionäre und ein mehrköpfiges Spitzenmanagement

²³ vgl. Willnauer, Franz: Kulturförderung, S. 106.

²⁴ vgl. Hermsen, Thomas: Kunstförderung zwischen Passion und Kommerz, S. 12ff.

²⁵ Wolf-Csanády, Elisabeth: Kunstsponsoring und Kulturförderung, S. 67.

²⁶ vgl. Einkommenssteuergesetz: 10b I EStG.

²⁷ vgl. Hermsen, Thomas: Kunstförderung zwischen Passion und Kommerz, S. 12f.

[...]“²⁸ geführt. Stiftungen ersetzen immer mehr die Kulturförderungsform des Mäzenatentums.

Die Merkmale Stifterwille, Stiftungszweck, Stiftungsvermögen, Dauerhaftigkeit und staatliche Stiftungsaufsicht kennzeichnen eine Stiftung. Die Stiftung ist eine größeren Vorhaben dienende, entsprechend organisierte Einrichtung. Sie unterscheidet sich von der Spende (s. Mäzenatentum), welche eine **nicht** strukturierte oder festgeschriebene Zuwendung darstellt. Das Kontinuitätsprinzip äußert sich auch in der Weiterführung einer Stiftung nach dem Tod ihres Stifters gemäß dessen Willen unter staatlicher Aufsicht.²⁹ Kunst- und Kulturstiftungen genießen Steuerfreiheit, da Kulturförderung zu den gemeinnützigen Zwecken zählt.³⁰

Es ist anzunehmen, dass sich Stiftungen besonders aus diesem Grund bei Unternehmen und den Spitzenmanagements solcher Beliebtheit erfreuen.

2.3.3 Kultursponsoring

I. Allg. werden Mäzenatentum und Stiftungswesen der gemeinnützigen Kulturförderung zugerechnet. Das Kultursponsoring bildet einen separaten Bereich kulturell fördernden Engagements.³¹ Es wird wie folgt definiert:

Kultursponsoring [ist] Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen zur Förderung von Personen, [...] Organisationen im kulturellen Bereich [...] verbunden sind. Ein „Sponsor“ setzt Mittel ein in der Erwartung, vom Geförderten direkt oder indirekt eine Gegenleistung zu erhalten.³²

In dem Aspekt der Gegenleistung liegt also der Unterschied zu den beiden Vorgenannten. Anonymität liegt nicht in der Absicht des Sponsors.

Der Sponsor [, vom lateinischen Verb ‚spondere‘, das soviel heißt wie ‚sich verpflichten‘ oder ‚sich verbürgen, abstammend,] unterstützt eine gute Sache und kommuniziert sein Engagement nach außen, also: Tue Gutes und rede darüber.³³

²⁸ Willnauer, Franz: Kulturförderung, S. 107.

²⁹ vgl. Heinrichs, Werner: Kulturmanagement, S. 98f.

³⁰ vgl. Willnauer, Franz: Kulturförderung, S. 107.

³¹ vgl. ebd., S. 113.

³² Bruhn, Manfred, Dahlhoff, H. Dieter: Kulturförderung, Kultursponsoring, S. 38

³³ Hünnekens, Ludger: Kultursponsoring – Bilanz einer Zweckgemeinschaft, S. 23.

Die Grenzen zwischen Mäzenatentum, Stiftung und Kultursponsoring sind in der Realität verwischt: „Mäzen und Sponsor kommen sowohl im historischen Rückblick als auch in modernen Gesellschaften nicht in Reinkultur vor.“³⁴

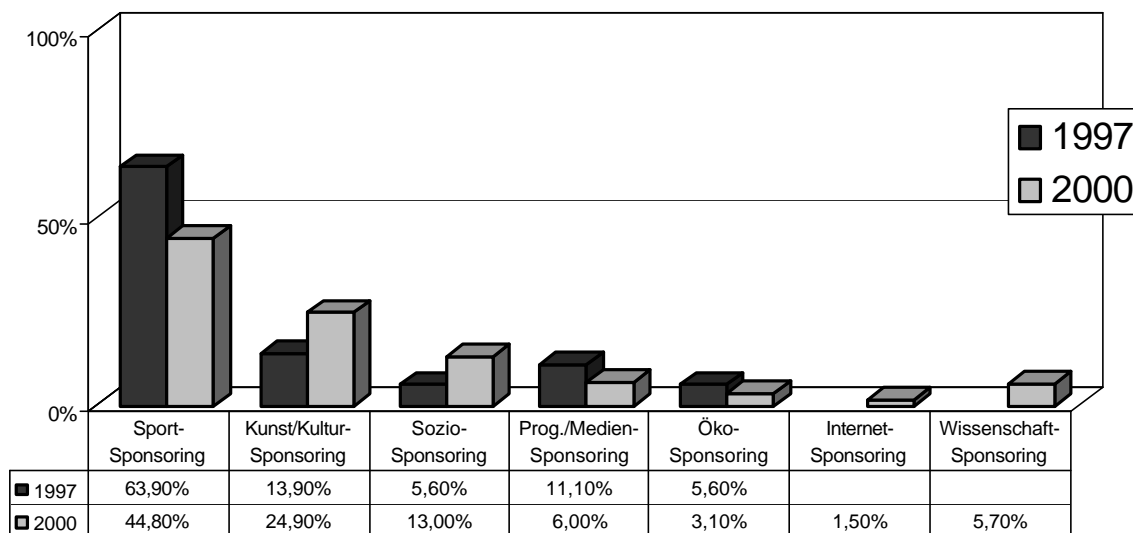
Selbst Maecenas reichte Annahmen zufolge nicht an sein eigenes Idealbild heran. In ihren Werken vertraten die geförderten Autoren keine politisch regimefeindlichen Haltungen. Eine Erklärung könnte lauten: Maecenas war Freund und Berater des damaligen Kaisers Augustus.³⁵

2.3.4 Aktuelle Daten zum Kultursponsoring

In den letzten fünfzehn Jahren, seit das Sponsoring von der deutschen Wirtschaft entdeckt wurde, ist das Kultursponsoring aus seiner misstrauisch beäugten Rolle herausgewachsen und „[...] ins Rampenlicht der großen Bühne des Kulturstandortes Deutschland gerückt“³⁶.

Aufgrund dieser Bedeutungszunahme ist eine Betrachtung dieser Form kulturellen Engagements besonders interessant.

Die nachfolgende Graphik beschreibt Entwicklungen der Sponsoring-Aktivitäten der deutschen Wirtschaft.



³⁵ vgl. Willnauer, Franz: Kulturförderung, S. 106.

³⁶ Hünnekens, Ludger: Kultursponsoring – Bilanz einer Zweckgemeinschaft, S. 15.

Abb. 1: Kunst-/ Kultursponsoring im
Sponsoring-Apparat deutscher Wirtschaftsunternehmen^{37 38}

Während der Sport also 1997 noch mehr als 50%, die Kultur (im Sinne der Kunst) jedoch zu diesem Zeitpunkt nur knapp 15% der Gesamtsponsoring- ausgaben an sich zogen, haben sich die Anteile offensichtlich in den letzten Jahren verändert und scheinen diesen Trend auch im Jahr 2000 fortzusetzen. Der Kunst- und Kulturbereich legt zu. Internet- und Wissenschaftssponsoring werden für das Jahr 2000 gesondert aufgeführt.

Der Sport musste zugunsten des Sozio-, Internet-, Wissenschafts-, und des Kunst-/Kultursponsorings weichen.

Prognosen aus dem Sommer 1998 zufolge, wird das Sponsoringvolumen von 3,5 Mrd. DM (1997) bis zum Jahr 2002 bei einer kontinuierlichen Steigerungsrate auf 5,1 Mrd. DM anwachsen.³⁹

Sponsoringzuwendungen werden nicht zu Spenden, sondern zu Betriebsausgaben gerechnet. Betriebsausgaben werden zum wirtschaftlichen Vorteil und Wohl eines Unternehmens von diesem eingesetzt. Sie können ohne Beschränkung vom Firmen-Umsatz abgezogen werden. Das Prinzip der Gegenseitigkeit offenbart sich in der Regel im Vertrag zwischen den beiden Sponsoring-Partnern.

Seit 1998 existiert ein Erlass des Bundesministeriums der Finanzen, der den Begriff Sponsoring definiert, von der Spende abgrenzt und die Kriterien der steuerlichen Behandlung des Sponsors und des Gesponserten festlegt.⁴⁰

Nach Analyse des Begriffes Kulturmanagement und dem daraus hervorgegangenen Ansatz der beidseitigen perspektivischen Betrachtung treten schon erste Zusammenhänge zwischen Kultur und Wirtschaft zu Tage. Es stellt sich nun die Frage nach dem Grund des

³⁷ Quelle: Sponsoring Trends 2000, S. 12. Die Sponsoring Trends des Jahres 2000 wurden durch die Befragung von 524 deutschen Wirtschaftsunternehmen ermittelt.

³⁸ Quelle: Hünnekens, Ludger: Kultursponsoring – Bilanz einer Zweckgemeinschaft, S. 22. Die Daten werden in absoluten zahlen für das Jahr 1997 angegeben.

Zur Veranschaulichung werden diese Daten in prozentualer Form dargestellt.

³⁹ vgl. Hünnekens, Ludger: Kultursponsoring – Bilanz einer Zweckgemeinschaft, S. 22.

⁴⁰ vgl. Hünnekens, Ludger: Kultursponsoring – Bilanz einer Zweckgemeinschaft, S. 15ff.

Verhaltens von Kultur auf der einen und des Managements in der Wirtschaft auf der anderen Seite.

**Warum sucht Kultur Management,
warum arbeiten Wirtschaftunternehmen mit oder für Kultur?**

3. Kultur und Wirtschaft

Am Ende des vorausgehenden Paragraphs ergab sich die Frage, warum sich sowohl Kultur als auch das Management bestimmter elementarer Gegebenheiten des jeweils anderen bedienen.

Daraus folgernd stelle ich die These auf, dass Wirtschaft aus Kultur Nutzen zieht und ihr gleichzeitig Nutzen zurückgibt.

Zur Untersuchung dieser Behauptung ist es notwendig, Ziele, Strategien und Strukturen des ökonomischen Gebildes Unternehmung als eine kleine stellvertretende Einheit des Wirtschaftapparates einerseits, Eigenschaften und Bedürfnisse von Kultur andererseits herauszuarbeiten, um Schnittstellen und Grundlagen potentieller Austauschbeziehungen ergründen zu können.

3.1 Was ist Wirtschaft, was ist eine Unternehmung?

In einer dezentral gelenkten Wirtschaft, einer Marktwirtschaft, basierend auf der politischen Grundlage des Liberalismus, beruhen die wirtschaftlichen Aktivitäten auf „[...] individuellen Wirtschaftsplänen von Haushalten und Unternehmen [...]“⁴¹. Der Grundgedanke des Liberalismus drückt sich in der Annahme aus, „[...] dass die freie Entfaltung des Einzelnen zur Steigerung der Wohlfahrt des Gesamten beiträgt“⁴².

Durch frei aushandelbare Preise werden Angebot und Nachfrage auf Märkten koordiniert. Die Motivation der Wirtschaftstätigkeit besteht im Gewinn; Eigentum zeigt sich als Privateigentum (im Gegensatz zum Staatseigentum der sozialistischen Zentralverwaltungswirtschaft). Die soziale Komponente der Marktwirtschaft in Deutschland äußert sich in der Erhaltung des Wettbewerbs und in der Gewährleistung einer gerechten Einkommensverteilung durch Steuern und Subventionen.^{43 44}

Die Betriebswirtschaftslehre bietet in dieser durch Rahmenbedingungen bestimmten (sozialen) Marktwirtschaft Entscheidungsperspektiven für Unternehmungen: „Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit dem Wirtschaften in Betrieben unter Berücksichtigung der Wechselbeziehungen zu anderen Betrieben und zu den sie umgebenden Wirtschaftsbereichen.“⁴⁵

3.1.1 Wirtschaftseinheiten und Wirtschaftsbereiche

Unter einer Wirtschaftseinheit bzw. einem Wirtschaftssubjekt versteht man zum Einen die Gruppe der privaten Haushalte, zum Anderen die der Betriebe, die sich wiederum in

⁴¹ Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Band 1: Grundfragen, S. 13.

⁴² ebd., S. 11.

⁴³ Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin, Hörschgen, Hans: Marketing, S. 10ff.

⁴⁴ Definition der Volkswirtschaftslehre: „Gesamtheit aller mittelbar oder unmittelbar auf die Wirtschaft einwirkenden Kräfte, sämtliche Beziehungen und Verpflichtungen der Einzelwirtschaften in innerhalb eines durch Grenzen deutlich von anderen Gebieten abgegrenzten Gebietes (meist durch Staatsgrenzen) mit einheitlicher Währung.“ Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, Band 4.

⁴⁵ Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Band 1: Grundfragen, S. 25.

öffentliche Betriebe (öffentliche Verwaltungen usw.) und in Unternehmungen (oder auch private Unternehmungen [vgl. Dichtl]) untergliedern.⁴⁶ Während Haushalte Konsumeinheiten sind, deren innere Beziehungen nicht auf dem Prinzip Leistung und Gegenleistung beruhen, werden in Betrieben Leistungen (Dienste oder Sachen) in Tauschverhältnissen gegeneinander aufgerechnet. Für das Bestehen eines Betriebes sind also aufgrund der Bedingung der Tauschbeziehung immer mindestens zwei Personen vorauszusetzen.⁴⁷

Der Unterteilung der Betriebe in Unternehmen erfolgt in Beachtung des Merkmals der Art der Bedarfsdeckung. Eine Unternehmung ist demnach „[...] eine ökonomische, technische, soziale und umweltbezogene Einheit mit der Aufgabe der Fremdbedarfsdeckung, mit selbständigen Entscheidungen und eigenen Risiken“⁴⁸. Weitergehend kann eine Unternehmung noch als Betrieb definiert werden, der „[...] in Absatzmärkten tätig [ist] und zwischen diesen Märkten Marktzufuhrhandlungen ausführt“⁴⁹.

Einkommenserzielung wird für die Unternehmensleitung, Mitarbeiter und andere Anspruchsberechtigte (z.B. Geldgeber oder Fiskus) beabsichtigt.⁵⁰

(Private) Unternehmungen bewegen sich in den Wirtschaftsbereichen Industrie, Handel, Banken und Versicherungen. Demnach können sie in die Kategorien Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, darunter auch die Gruppe der Handelsunternehmen, gegliedert werden. Jede Unternehmung wird intern bestimmt durch die Funktionsbereiche Organisation, Personal, Anlagen, Material, Leistungserstellung (Produktion), Absatz, Controlling und Datenverarbeitung.⁵¹

Der Mensch ist Initiator der Wirtschaft. Aufgrund seiner Bedürfnisse entwickelt er Ziele, die durch ein gesteuertes Verhalten seine Bedürfnisse befriedigen. Zur Verwirklichung dieser Ziele stehen ihm Ressourcen zur Verfügung, die allerdings begrenzt sind. Dieses Ressourcenvorkommen stellt also eine interne Rahmenbedingung des Wirtschaftens dar. Wirtschaftlichkeit ist in privatwirtschaftlichen Unternehmungen in der Beachtung des Maximumprinzips, welches die Erzielung eines höchstmöglichen Ertrages mit einem

⁴⁶ vgl. Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, S. 15ff.

⁴⁷ vgl. Schneider, Dieter: Betriebswirtschaftslehre: Band 1: Grundlagen, S. 92ff.

⁴⁸ Dichtl, Erwin: Strategische Optionen im Marketing, S. 30.

⁴⁹ Schneider, Dieter: Betriebswirtschaftslehre: Band 1: Grundlagen, S. 96.

⁵⁰ vgl. ebda.

⁵¹ vgl. Dichtl, Erwin: Strategische Optionen im Marketing, S. 26ff.

vorhandenen Aufwand beinhaltet, Basisgedanke des Wirtschaftens. Auch die Maximierung des Gewinnes, das ein Gewinnstreben einschließt, ist ein Prinzip des Wirtschaftens.⁵²

Trotzdem würde eine ausschließliche Orientierung am Gewinn als alleiniges Ziel „[...] die oberste Maxime unternehmerischen Handelns nur unvollständig beschreiben“⁵³.

Henry Ford führte dies folgendermaßen aus:

Das Geschäftemachen auf der Basis des reinen Geldverdienens ist eine höchst unsichere Sache. [...] Aufgabe des Geschäftslebens ist es, für den Konsum, nicht aber für den Profit oder die Spekulation zu produzieren. Die Produktion für den Konsum bedingt, daß die Qualität des Produktionsartikels gut und der Preis gering sei – daß der betreffende Artikel dem Volke und nicht allein dem Produzenten diene.⁵⁴

Man erkennt die Priorität der Erzielung eines Gewinnes. Gleichzeitig wird aber deutlich, das eine erfolgreiche Unternehmung durch das Zusammen- spiel verschiedenartiger Ziele geprägt sein muss.

Die Vielfalt und zunehmende Anzahl von definierten Unternehmenszielen und damit die Bedeutung dieses Aspektes verdeutlichen Ergebnisse der nachfolgenden Zieluntersuchung.

n = Anzahl der befragten Unternehmen

Töpfer 1985 n = 196	Raffée / Fritz 1992 n = 144
---------------------------	-----------------------------------

⁵² vgl. Meier, Harald: Unternehmensführung, S. 30ff.

⁵³ Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin, Hörschgen, Hans: Marketing, S. 881.

⁵⁴ Ford, Henry: Mein Leben und Werk, S. 14.

1. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	1. Kundenzufriedenheit
2. angemessener Gewinn	2. Sicherung des Unternehmensbestandes
3. Verbesserung der Marktposition	3. Wettbewerbsfähigkeit
4. Benutzerfreundlichkeit der Produkte	4. Qualität des Angebotes
5. Erhaltung der Marktposition	5. langfristige Gewinnerzielung
6. Erhaltung der Arbeitsplätze	6. Gewinnerzielung insgesamt
7. Umweltfreundlichkeit der Produkte	7. Kosteneinsparungen
	8. gesundes Liquiditätspolster
	9. Kundenloyalität
	10. Kapazitätsauslastung
	11. Rentabilität des Gesamtkapitals
	12. Produktivitätssteigerungen
	13. finanzielle Unabhängigkeit
	14. Mitarbeiterzufriedenheit
	15. Umsatz
	16. Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen

Abb. 2: Unternehmensziele im Wandel⁵⁵

Die Zielsetzungen lassen sich auf drei Basisgruppen verdichten:⁵⁶

- ? **Leistungsziele, produktions- und gesellschaftsbezogen:** Angebotsqualität, Art und Struktur des Produktions- und Absatzprogramms, Produktionsstandorte, Absatzwege, auch soziale Verantwortung usw.
- ? **Marktziele:** Macht / Einfluss, Umsatz, Marktanteil
- ? **Ertragsziele:** Gewinn, Rentabilität

⁵⁵ Quelle: Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, S. 192.

⁵⁶ vgl. Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin, Hörschgen, Hans: Marketing, S. 882.

3.1.2 Ziel- und Strategieplanung einer Unternehmung

Durch die Führung einer Unternehmung wird auf Basis der analysierten internen und externen Rahmenbedingungen ein in der Zukunft liegender Zustand der Realität angestrebt und eine Zielplanung vorgenommen, indem Oberziele und Unterziele definiert werden. Mehrere Faktoren nehmen Einfluss auf die inhaltliche Gestaltung der Zielplanung als auch auf die aus ihr resultierende Strategienplanung. Die Faktoren sind externer (Mikro-Umwelt und Makro-Umwelt)⁵⁷ und interner Art. Als interne Faktoren sind Standort, Rechtsform, Ressourcen, die Unternehmenskultur und die Unternehmensphilosophie, zu nennen.⁵⁸

3.1.3 Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur (Corporate Culture)

Die Unternehmensphilosophie ist die Umschreibung dessen, durch welche Werte, Überzeugungen, Normen, Visionen und Vorstellungen ein Unternehmen und seine Mitarbeiter geprägt sind oder auch sein sollen. Unternehmensphilosophie wird mit der Sinn- und Werteebene gleichgesetzt. Sie ist Überbau und Integrationsbestandteil der Unternehmenskultur. Diese stellt die Objekt- und Verhaltensebene dar, die sich in der „[...] Konkretisierung der Unternehmensphilosophie in Artefakten und Verhaltensroutinen, in Organisationsstrukturen, Mythen und Legenden usw. [...]“⁵⁹ äußert.

Die Unternehmenskultur wird daher als Veräußerlichung der Werthaltungen der Unternehmensphilosophie in Form von Riten begriffen.⁶⁰

Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie können neben den Globalzielen, Organisationsstrukturen und strategischen Stoßrichtungen unter dem Begriff der

⁵⁷ **Definition der Mikro-Umwelt:** Summe aller an einem wirtschaftlichen Handeln beteiligten Faktoren in einer kleinsten Einheit (= Haushalt).

Definition der Makro-Umwelt: Summe all dieser Haushalte.

Quelle: Thieme, H. Jörg: Wirtschaftssysteme, S. 17ff.

⁵⁸ vgl. Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin, Hörschgen, Hans: Marketing, S. 881ff.

⁵⁹ Wiedmann, K.-P.: Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie, S. 8.

⁶⁰ vgl. Wiedmann, K.-P.: Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie, S. 8.

„strategischen Rahmenplanung“ als erster Schritt der strategischen Unternehmensführung im Sinne des Marketings zusammengefasst werden.⁶¹

Der zweite Schritt ist die konkrete Erarbeitung einer Strategieplanung.⁶²

Es ergeben sich folgende Fragestellungen:

3.1.4 Was ist eine Strategie, was bedeutet Marketing?

Greifen wir kurz zurück auf die Grundvoraussetzung einer Unternehmensführung: die Zielsetzung, basierend auf der Situationsanalyse, die aus Marketingsicht Informationen über Nachfrage (potentielle Zielgruppen) aufdecken soll. Die Frage, wie ein Ziel erreicht werden soll, wird von Strategien und Maßnahmen beantwortet:

Strategien sind mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidungen mit Instrumentalcharakter. Ihnen kommt die Aufgabe zu, nachgeordnete Entscheidungen und den Mitteleinsatz eines Unternehmens im Bereich des Marketinginstrumentariums an den Bedarfs- und Wettbewerbsbedingungen sowie am vorhandenen Leistungspotential auszurichten und auf die Erreichung der Ziele hin zu kanalisieren.⁶³

Das erforderliche Paket an Instrumenten zur Ausübung der Maßnahmen findet sich im Marketing-Mix (s. S. 11). Infolgedessen setzt es sich aus vier, nachfolgend inhaltlich komprimierten Komponenten zusammen.

Produktpolitik: Sie ist zu verstehen als Maßnahme zur Bestimmung und Formung eines Produktes (Sortiments) und der Sicherung der dazu- gehörigen Serviceleistungen für den Kunden.⁶⁴

Preispolitik: Preise für Produkte oder Leistungen werden festgesetzt, differenziert, korrigiert. Es werden Richtlinien bzgl. der Rabattgewährung und Zahlungsbedingungen entwickelt.⁶⁵

⁶¹ vgl. Wiedmann, Klaus-Peter: Public Marketing und Corporate Communications als Bausteine eines strategischen und gesellschaftsorientierten Marketing, S. 8a.

⁶² vgl. Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin, Hörschgen, Hans: Marketing, S. 880ff.

⁶³ ebd., S. 883.

⁶⁴ vgl. Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin, Hörschgen, Hans: Marketing, S. 1069.

⁶⁵ vgl. ebd., S. 1067.

Distributionspolitik: Logistische Aufgabenstellungen (Absatzwege, Vertriebsorganisation) werden gelöst.⁶⁶

Kommunikationspolitik: Hier erfolgt die Lösung der Fragestellung, mittels welcher Maßnahmen der Kunde zu dem Produkt gebracht und an dieses gebunden wird.⁶⁷

Davon ausgehend wird Marketing wie folgt definiert:

Marketing ist erstens eine Maxime, eine Norm, ein Denk- und Operationsstil, eine marktgerichtete, Unternehmenspolitik. Es ist zweitens in Form der Marketinginstrumente ein operatives Medium. Marketing ist drittens ein Prozess zur Erreichung von Unternehmenszielen, eine entscheidungsorientierte Managementaufgabe.⁶⁸

3.1.5 Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)⁶⁹ und Marketing

Öffentlichkeitsarbeit kennzeichnet sich durch eine systematische, zielgerichtete Kommunikation, die Inhalte vermitteln, bestehende Beziehungen zu einzelnen, sich aufgrund von identischen Meinungen bildenden Bevölkerungsgruppen pflegen und neue Beziehungen mittels der Beeinflussung von Clichés, Images und Erfahrungswerten aufbauen soll. PR-Berater nutzen einerseits die Kraft der öffentlichen Meinung und sind andererseits Sprachrohr jener Personen, die Unternehmenspolitik gestalten und nach außen kommunizieren.⁷⁰

Die Öffentlichkeitsarbeit wird neben der Werbung, der Verkaufsförderung und dem Sponsoring von einigen Wirtschaftsexperten dem Instrument der Kommunikationspolitik zugeordnet.⁷¹

⁶⁶ vgl. ebd., S. 1041.

⁶⁷ vgl. ebd., S. 1052.

⁶⁸ Marketing: Band 1, S. 7.

⁶⁹ **Definition der Public Relations:** Der Begriff stammt aus dem Amerikanischen und wird synonym mit Öffentlichkeitsarbeit verwendet. Diese deutsche Übersetzung konnte sich gegenüber anderen wie der „Meinungspflege“ oder „Informationspolitik“ durchsetzen. Quelle: Marketing: Band 3, § 43, S. 3.

⁷⁰ vgl. Marketing: Band 3, § 43, S. 3ff.

⁷¹ vgl. Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin, Hörschgen, Hans: Marketing, S. 21.

Andere betrachten die Öffentlichkeitsarbeit als eine Tätigkeit, die in der Unternehmung nach ihren Funktionsbereichen getrennt werden sollte (marketingbezogene PR, Finanz-PR, Personal-PR).⁷²

Grundsätzlich kann einstimmig festgehalten werden:

PR hat absatzfördernde Wirkung, z.B. bei Berichten über Produkte (Product Publicity). PR muss auch allgemeine, für die Öffentlichkeit bedeutsame Informationen der gesamten Unternehmung, unabhängig von einer eventuellen Kaufanregung initiieren.⁷³

3.1.6 Corporate Identity (CI) – eine Strategie

So wie beim Marketing-Mix im Mittelpunkt ein definierter Markt als Ziel steht, so ist im Identitäts-Mix die **Unternehmenspersönlichkeit** der dynamische Kern und Ausgangspunkt, dem als Instrumente der „Selbstverwirklichung“ Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation zur Verfügung stehen.⁷⁴

Die Corporate Identity wird im Marketing-Bereich unterschiedlichen Sektoren zugewiesen. Zum Einen wird sie als Weiterentwicklung des Public Relations-Gedankens in den Kommunikationsmix eingeordnet.⁷⁵

Zum Anderen wird ihr die Rolle einer Basisstrategie des Marketing zugeschrieben. Jedoch ist man sich weitgehend einig darüber, dass es sich bei der CI um eine Strategie oder ein Strategiekonzept handelt.⁷⁶

Corporate Identity ist ein Element der „[...] strategisch orientierten Unternehmensführung [...]“⁷⁷.

Die Vielfalt der Marken in den marktwirtschaftlich geprägten Industrieländern ist enorm, sodass Unternehmen gezwungen sind, ihr Produkt und damit sich selbst vom Konkurrenten

⁷² vgl. Kotler, Philip: Marketing, S. 143f.

⁷³ vgl. Marketing: Band 3, § 43, S. 7.

⁷⁴ vgl. Corporate Identity, 1998, S. 19.

⁷⁵ vgl. Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin, Hörschgen, Hans: Marketing, S. 609.

⁷⁶ vgl. Wiedmann, K.-P.: Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie, S. 1.

⁷⁷ Marketing, Band 3, § 45, S. 3.

abzugrenzen, sich ein besonderes Profil zu geben, aus der Masse der Vergleichbaren herauszustechen.

CI dient dabei auf der einen Seite als Maßnahme zur Zielerreichung (als strategisches Orientierungskonzept), auf der anderen Seite fungiert sie selbst im Sinne einer Unternehmenspersönlichkeit als Ziel.⁷⁸

[Die Unternehmenspersönlichkeit verkörpert] das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens [...]. Voraussetzung ist also, dass ein Unternehmen sich selbst versteht, und zwar in seinem (mikroökonomischen) Bestand, seinen Zielen, seinen Zwecken, in seiner makroökonomischen Funktion und in seiner sozialen Rolle.⁷⁹

Die Unternehmenspersönlichkeit (Corporate Personality) bildet den Mittelpunkt des Identity-Mix⁸⁰, der aus folgenden Bestandteilen besteht:

? **Corporate Design (CD) – Unternehmenserscheinungsbild**

Das Erscheinungsbild, das durch das Corporate Design geprägt wird, hat einen hohen Stellenwert für ein Unternehmen, da es naturgemäß die Eigenheit besitzt, bei den internen (Mitarbeiter) und externen (Kunden [Absatzmarkt], Geschäftspartner [Beschaffungsmarkt], Geldgeber [Finanzmarkt], potentielle Mitarbeiter [Personalmarkt], Multiplikatoren, Öffentlichkeit) Ansprechpartnern aufgrund seiner optischen Präsenz Aufmerksamkeit zu erregen und dadurch Rückschlüsse bei den Empfängern bzgl. der Eigenschaften des Unternehmens hervorzurufen. Ein positives Erscheinungsbild bleibt beim Adressaten haften und erzeugt Wertschätzung.⁸¹

So lässt sich festhalten:

Corporate Design [...] [ist] das bewusst geplante und umfassende Design-Programm, das sämtliche Dienstleistungen und Einrichtungen eines Unternehmens mit klaren, prägnanten, einheitlichen – aber nicht unbedingt gleichen – Gestaltungsmerkmalen versieht.⁸²

CD ist das optische Ausdrucksinstrument der CI.

? **Corporate Communication (CC) – Unternehmenskommunikation**

⁷⁸ vgl. Wiedmann, K.-P.: Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie, S. 7ff.

⁷⁹ vgl. Corporate Identity, 1998, S. 19.

⁸⁰ vgl. Corporate Identity, 1998, S. 22ff.

⁸¹ vgl. Linneweh, Klaus: Corporate Identity – einganzheitlicher Ansatz, 3.

⁸² ebda.

Mittels der CC stellt sich das Unternehmen in seiner Unverwechselbarkeit verbalvisuell und einprägsam mit sowohl interner als auch externer Ausrichtung und Aufgabenstellung selbst dar. Die Gewinnung und Sicherung von Vertrauen und Sympathie mit Hilfe der Einwirkung auf den imagebildenden Informationsfluss stehen dabei im Mittelpunkt.⁸³

? **Corporate Behaviour (CB) - Unternehmensverhalten**

CB ist die gelebte Umsetzung der Unternehmensphilosophie.

Es äußert sich im Verhalten unternehmensinterner (zwischen Mitarbeitern) und nach außen gerichteter Beziehungen. Ein an einem Wertesystem ausgerichtetes, schlüssiges Handeln festigt die Glaubwürdigkeit und Einprägsamkeit einer Identität in einem starken Maße. Sie wird von dem Rezipienten als authentisch empfunden, beeindruckt den Empfänger der Botschaft wohl nachhaltiger als das rein optische Erscheinungsbild oder die bewusst formulierte Aussage oder Kommunikation eines Unternehmens. Dieses Phänomen lässt sich ursprünglich im zwischenmenschlichen Bereich beobachten.⁸⁴

In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.⁸⁵

3.1.7 Wie unterscheiden sich Corporate Identity und Image?

CI ist das Selbstbild eines Unternehmens, während das Image das Fremdbild verkörpert, d.h. die Perspektiven sind verschieden. Das Image ist das Bild eines Unternehmens aus Sicht der Außenwelt. Eine weit- gehende Übereinstimmung der beiden Perspektiven ist das Ideal.⁸⁶

⁸³ vgl. Linneweh, Klaus: Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz, 4.

⁸⁴ vgl. Linneweh, Klaus: Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz, 2.

⁸⁵ Corporate Identity, 1998, S. 18.

⁸⁶ vgl. ebd., S. 23.

3.1.8 Einbettung in den Zusammenhang

Die sich aus den Gesamtzielen (Hauptzielen) ergebenden Teilziele (Unterziele) können gerade bei dem Trend der wachsenden Unternehmen, der „Global Player“- Generation, der Fusionen und Gigantenbildungen zu internen Zielkonflikten führen, die bewirken können, dass das Gebilde Unternehmung nur noch unter der äußeren Hülle, dem Allgemeinziel Gewinn, eine Einheit bildet. Die Forderung nach einer inneren Gemeinsamkeit ist damit mehr denn je gegeben.

Eine Unternehmung kann jedoch nur existieren, wenn sie Zielsetzungen formuliert, differenziert, gewichtet, Strategien entwickelt und diese operativ einsetzt, um das „Zielpaket“ zu erhalten und neu zu verwerten.

3.2 Welche Dimensionen hat Kultur ?

3.2.1 Ansätze der Kultur

In der Kulturwissenschaft kommen der Kultur fünf Bedeutungen⁸⁷ zu:

? **Kultur in biologischer Hinsicht**

Ein natürlicher Zustand wird durch menschliche Arbeit beeinflusst, z.B. Ackerbaukultur, Forstkultur. Dies ist ein naturwissenschaftlicher Definitionsansatz.

? **Kultur als Lebensart**

Die alltagssprachliche Auffassung des Kulturbegriffes umschreibt ein Verhalten, das mit Kultiviertheit, dem Bildungsbesitz und Kunst- verständnis in Verbindung steht.

? **Kultur in anthropologischer Hinsicht**

„Dieser [...] Kulturbegriff umfasst alle Erscheinungen des geistigen Lebens, die als Sinnsysteme menschlichen Handelns verstanden werden.“⁸⁸ In diesem Zusammenhang beinhaltet er volkskundliche Bedeutungen wie Traditionen, Sitten und Brauchtum.

? **Kultur im soziologischen Ansatz**

In einer Gesellschaft entstehen durch das Miteinander spezielle Formen von Kultur, z.B. Jugendkultur usw., die in gesellschafts- bezogener Hinsicht in sich homogene Verhaltensgruppen bilden.

? **Kultur als Kunst**

Hier wird ein durch einen Menschen erschaffenes Produkt, das keinem praktischen Zweck dient, dessen museale Aufbewahrung und dessen Produktionsprozess, der von einer geistigen und künstlerischen Leistung dominiert wird, beschrieben.

Unter „Kultur als Kunst“ verbirgt sich das, was in Kapitel 2 mit der „Kunst in all ihren Ausprägungen“ umschrieben wurde: **Musik, Bildende Kunst, Literatur, Darstellende Kunst, Film, Hörfunk, Architektur.**

Die Kunstphilosophie stellt v.a. im englischsprachigen Raum die Frage, ob Kunst als solche überhaupt existiert, ob von einer solchen überhaupt gesprochen werden kann.⁸⁹

⁸⁷ Heinrichs, Werner: Kommunales Kulturmanagement, S. 27ff.

⁸⁸ ebd., S. 28.

⁸⁹ vgl. Schmücker, Reinhold: Was ist Kunst?, S. 13ff.

Auf diese fundamental-wissenschaftlichen Auseinandersetzungen einzu- gehen, führt zu keinem Ziel. In dieser Arbeit wird die grundsätzliche Existenz der Kunst vorausgesetzt, weil erstens die Erläuterungen der Eigenschaften von Kultur in ihrer Ausprägung der Kunst deren Existenz verlangen und zweitens dieses Verlangen in einem nichtwissen- schaftlichen Verständnis der allgemeinen Öffentlichkeit Realität ist. Welche Kunst Kunst ist oder welche nicht, ist für uns nicht in erster Linie interessant (selbst Kunstwissenschaftler können diese Frage nicht end- gültig klären, sie können nur mit Hilfe der Ästhetik Versuche der Abgrenzung „wahrer“ von „nicht wahrer“ Kunst wagen), weil diese Arbeit beide Bereiche umfasst: die als allgemein angesehene („wahre“) Kunst, sowie Aktivitäten, die den mehr und minder subjektiv geprägten ästhetischen Normen nicht genügen („nicht wahre“ Kunst), wie z.B. das erwähnte Laien-schauspiel (s. S. 13) auf Vereinsbasis, das im Volksmund inszeniert wird.

Die folgende Betrachtung kultureller Aspekte zieht die drei letzten Bedeutungsinhalte von Kultur hinzu, um für das Nachfolgende relevante Punkte herauszuarbeiten.

3.2.1 Kulturaspekte, Eigenschaften

? **Kreativität ist Baustein der Kultur**

Am Beispiel der Auffassung von Kultur als Kunst lässt sich die Rolle des Menschen als Schöpfer verdeutlichen. Die Voraussetzung für den Tätigkeitsprozess des Erschaffenden sind menschliche Eigenschaften:

Es sind zunächst die Bedürfnisse des Menschen als eines Sozialwesens, die über die Grenzen seiner vitalen Bedürfnisse hinausgehen; es sind weiterhin die Fähigkeiten, die für die Befriedigung

dieser Bedürfnisse notwendig sind und es sind drittens Fertigkeiten, mit deren Hilfe Fähigkeiten zur realen Wirkungskraft werden.⁹⁰

Das Gegenständliche, z.B. das Kulturprodukt Kunst, ist Ergebnis dieses Prozesses, dessen Umsetzung Wissen und Kreativität voraussetzt.⁹¹

? **Künstlerische Kultur erfährt Aufmerksamkeit**

Kunst trifft Aussagen, die auf zwei Gruppen von Quellen beruhen können:

Entweder basiert das künstlerische Bild auf einer Reproduktion der sinnlich wahrnehmbaren Gestalt von Gegenständen und Erscheinungen der Wirklichkeit oder es wird abstrakt konstruiert, indem es einen geistigen Inhalt mittels einer besonderen, adäquaten Sprache ausdrückt.⁹² In jedem der genannten Fälle ist Kunst eine Inkorporation von Gedanken, von Aussagen.⁹³

Diese Aussagen, die gerade in der modernen Bildenden Kunst optisch aufsehenerregend hässlich, schön oder ungewöhnlich dargestellt werden, können vom Betrachtenden, abhängig von dessen Erfahrungen, emotionalen Zuständen usw., Aufmerksamkeit erfahren.

? **Kunst als Kommunikationsmedium**

Das Bemühen eines Betrachters um das Verstehen eines Werkes, setzt voraus, dass diesem eine Bedeutung innewohnt. Diese Bedeutung ist variabel und ist ein Zusammenspiel von der Bedeutung, die der Rezipient dem Werk verleiht, von den manifestierten Eigenschaften des Werkes selbst und von der vorausgesetzten Absicht des Schöpfers.⁹⁴

Aus diesem Beziehungsgeflecht ergibt sich die Notwendigkeit bzw. die schon internierte Existenz einer Kommunikation der verschiedenen Partner. „[Sprache] ist [...] für die Kunst notwendig, um den künstlerischen Inhalt kommunikabel werden zu lassen [...]“⁹⁵

Kommunikation fungiert nicht nur als integraler Bestandteil von Kunst, sondern Kunst fungiert auch als Kommunikationsmedium für die Rezipienten. Eine wichtige Funktion der

⁹⁰ Kagan, Moissej S.: Mensch, Kultur, Kunst, S. 187f.

⁹¹ vgl. ebd., S. 187ff.

⁹² vgl. ebd., S. 242.

⁹³ vgl. ebd., S. 242ff.

⁹⁴ vgl. Schmücker, Reinhold: Was ist Kunst?, S. 270ff.

⁹⁵ Kagan, Moissej S., Mensch, Kultur, Kunst, S. 172.

Kunst zeigt sich hier in der Anregung des Gedankenaustausches zwischen Menschen, in der Herausforderung der Auseinandersetzung.

? **Kultur ist ein Spiegelbild menschlicher Entwicklung**

Der anthropologische Kern dieser Aussage beinhaltet den Gedanken, dass alles, was der Mensch je hervorgebracht hat, sich im Konglomerat Kultur wiederfindet. Begreift man das Spiegelbild in seiner wörtlichen Bedeutung, formiert sich ein wissenschafts-übergreifender Gesichtspunkt: die Beobachtung der Gesellschaft selbst als Kultur.

„[...] [D]ie Ethnologie und verschiedene Versionen der Soziologie sind nichts anderes als vergleichende Analysen von Gesellschaften und damit Analysen von Gesellschaften als Kultur.“⁹⁶

? **Kultur als Forum für Werte und Normen**

Objektiv wertvolle Maßstäbe sind Voraussetzung für gesellschaftliches Zusammenleben. Normen menschlichen Verhaltens prägen intentional eingesetzte menschliche Regeln: „Was letztlich die kulturwissenschaftliche Erkenntnis [...] eruiert, ist die Geltung von Wertideen, von Wertmaßstäben, die das praktisch-geschichtliche Handeln der Menschen leiten.“⁹⁷

Diese aus der Soziologie stammende Sichtweise richtet den Blick auf Strukturen zwischenmenschlicher Beziehungen in der Gesellschaft. „Während Werte eher als allgemeine Verhaltensrichtlinien verstanden werden können, legen Normen das erwünschte Verhalten in bestimmten Situationen präziser fest.“⁹⁸

? **Kulturelle Vielfalt und Internationalität**

In einer Zeit, in der durch politische Beziehungen, wirtschaftliche Globalisierung und in der Konsequenz auch durch private Verflechtungen weltweit intensive Kontakte zwischen Nationen, Regionen und Volksgruppen bestehen, ist die Erfahrung des „Neuen“, bisher

⁹⁶ Baecker, Dirk: Gesellschaft als Kultur oder

Warum wir beschreiben müssen, was wir erkennen wollen, S. 18.

⁹⁷ Jung, Thomas: Geschichte der modernen Kulturtheorie, S. 92.

⁹⁸ Panther, Stefan: Kulturelle Faktoren in der Ökonomik und die Webersche Protestantismusthese, S. 171.

Unbekannten, sei es persönlich oder über die Medienwelt möglich, wenn nicht gar verpflichtend. Dem „Neuen“, nämlich andere Traditionen und fremdes Brauchtum kennen zu lernen, steht die entsprechende Verpflichtung der Pflege der eigenen Kultur gegenüber.

? **Kulturtrends**

Der Kulturkonsum in Deutschland folgt nicht mehr „[...] Empfehlungen und Angeboten von Kulturpolitikern [...]“⁹⁹, wie in den 70er und 80er Jahren. Das konsumierende Publikum hat sich auch durch verstärkte kommerzielle Kulturangebote vergrößert. Oder ist eher die Anzahl kommerzieller Kulturangebote durch die Nachfrage und Bedürfnisse eines selbstbewussteren Kulturpublikums gestiegen?

„Mega-Events“ mit Erlebnischarakter liegen im Trend.

„Die Flut der Angebote und Verwirklichungsmöglichkeiten führt dazu, daß der auf Erlebnisse fixierte Mensch [...] abstumpft, nur noch durch immer stärkere Reize erreicht wird.“¹⁰⁰

Aufgrund der Zunahme der Kulturangebote herrscht ein Wettbewerb um die Publikumsgunst zwischen den verschiedenen Kunst- und Professionalitätssparten. Pures Entertainment wird oft mit Kultur gleichgesetzt. Die starke Medienorientierung verursacht eine visuelles „Verwöhntsein“ des Publikums, welches kulturelle Angebote an diesen medialen Effekten misst (kann oder soll Kulturarbeit da mithalten?).¹⁰¹

„Konventionelle“ Kultur in Programmkinos muss und darf nicht zwangs- läufig wegen der Multiplexe untergehen. Sie muss neue Wege suchen.

? **Kultur hat ideelle Werte**

Wieso halten viele von uns ungeachtet aller Trends so an Kultur fest? Wieso tun dies Nationen und Regionen, einzelne Generationen und Bevölkerungsgruppen? Weil Kultur ein Stück Identität für jeden Einzelnen birgt. Sie verleiht jedem Individuum ein Stück Individualität, die verloren zu gehen scheint in einer Zeit, in der gerade auch die Jugendlichen innerhalb Europas kaum mehr Unterscheidungsmerkmale in bzgl. ihrer medialen Nutzung und ihrer Wertbilder aufweisen.¹⁰²

⁹⁹ Heinrichs, Werner: Kulturmanagement, S. 85.

¹⁰⁰ Macht Kultur Gewinn?, S. 79.

¹⁰¹ vgl. ebd., S. 77ff.

¹⁰² Anm.: Die Bezeichnung „Eurokids“ wird für die Umschreibung dieses Phänomens verwendet. Quelle: Heidtmann Horst, Vorlesung „Kindermedien“, WS 1998/99.

? **Kultur hat materielle Werte**

Am Beispiel eines plastischen Gegenstandes lässt sich der direkte Bezug zum materiellen Wert schaffen: In Abhängigkeit von mehreren Faktoren wie Popularität, beurteilender künstlerischer Kritik usw. bewegen sich die Marktwerte von Gemälden in bestimmten Größenordnungen, die „Kennern“ häufig bekannt, unter Laien seltener erahnt werden. Die materielle Größe eines Theaters äußert sich in einer Dienstleistung, die einen monetären Gegenwert erfordert. Kultur kann also u.a. in einem materiellen Wert, der nichts über Qualität aussagt, gemessen werden.

Kultur hat auch Bedürfnisse. Die folgenden Gedanken erläutern dies.

? **Kultur braucht Finanzierung**

Kultur, ob nun Bildungs- und Wissenschaftsbestrebungen oder Kultur im enger gefassten Verständnis der Kunst, braucht Unterstützung, nicht erst in heutiger Zeit: Betrachten wir nur das Beispiel des Maecenas in jener Hinsicht, dass er Kunst ermöglichte, indem er die Künstler von ihren finanziellen Unterhaltssorgen befreite.

An dieser Notwendigkeit hat sich bis heute nichts geändert: Die Wissenschaft benötigt allein für Personal oder technische Faktoren Gelder, um Fortschritte für die Gesellschaft erlangen zu können. Auch Kunst hat ihre Quelle im menschlichen Geist. Jedoch erfordert die Umsetzung oder „Veräußerlichung“ geistiger Vision oftmals die Mithilfe finanzieller Mittel.

Dieses kunst-immanente Argument wird noch verstärkt durch die Tatsache, die im Selbstverständnis des deutschen Staatsgebildes liegt: Traditionell ist die Kulturförderung im Land der Dichter und Denker Aufgabe der öffentlichen Hand.¹⁰³

Allerdings sind viele staatliche und kommunale Etats den finanziell erforderlichen Aufwendungen nicht mehr gewachsen.¹⁰⁴

¹⁰³ Gemäß dem Bundesverfassungsgericht von 1973 und dem Einigungsvertrag von 1990 ist die BRD neben ihrer Eigenschaft als Rechts- und Sozialstaat auch ein Kulturstaat, dessen föderalistische Bausteine des Bundes und seiner Länder und damit auch der Kommunen in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich die Kunst- und Medienfreiheit gewährleisten sollen. Der Gedanke der Kunstfreiheit ist nach Artikel 5 Absatz 3 des Grundgesetzes eng verknüpft mit der Erhaltung und Förderung derselben.

¹⁰⁴ vgl. Bürger, Staat und Wirtschaft als Partner, S. 5f.

? **Kultur braucht Öffentlichkeit**

Neben der Kunst als einem Ausdrucksmittel des Schöpfers ist eine weitere bereits genannte Funktion der Kunst, dass sie Anlass zur Kommunikation über sie gibt. Dies alles setzt einen Personenkreis voraus, der sich mit der Kunst beschäftigt.

Des Weiteren kam schon die Eigenschaft der Kunst als Empfänger von Aufmerksamkeit zur Sprache. Diese Aufmerksamkeit ist nicht zwangsläufig grundsätzlich gegeben. Es gibt Künstler, denen aufgrund des Fehlens anderer Notwendigkeiten, auf die ich im nächsten Punkt noch zu sprechen kommen werde, die Möglichkeit versagt bleibt, ihre Kunst einem breiten Publikum „zur Verfügung“ zu stellen. Natürlich muss nicht zwingend oder gar überhaupt ein Massenpublikum Spender der Aufmerksamkeit sein, aber die Wahrscheinlichkeit der qualitativen Erfüllung der Kommunikationsfunktion steigert sich mit der Quantität des Publikums.

? **Kultur braucht Rahmenbedingungen**

Im vorangegangenen Gedankengang erwähnte ich das „Fehlen von Notwendigkeiten“. Mit „Notwendigkeiten“ sind eben jene finanziellen, organisatorischen und anderen Bedingungen gemeint, die den Rahmen für ein kulturelles Projekt bilden (s. S. 10).

3.3 Thesen des gegenseitigen Nutzens

3.3.1 Grundsätzliche Zusammenhänge

? **Wirtschaft ist Teil der Kultur**

Die Wirtschaft ist Teil der Kultur durch die Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen und Arbeitsbedingungen, durch die Art und Weise, wie sie mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, aber auch mit Städten und Landschaften, in denen sie tätig ist, umgeht.¹⁰⁵

? **Kultur ist Teil der Wirtschaft**

Unternehmenskultur

Beim Einfluss auf die Zielfindung wurde die Rolle der Unternehmenskultur bereits näher beschrieben (s. S. 24). Weiterhin wurde die Kultur hinsichtlich ihrer Bedeutung für Werte und Normen unter die Lupe genommen (s. S. 36). Der Kreis schließt sich in nun in der Weise, dass Unternehmenskultur als Teil der Kultur aus dieser aufgrund des soziologischen Definitionsansatzes über Werte und Normen hervorgeht und parallel dazu ihre „praktische Anwendung“ in der Wirtschaft findet.

Kultur ist Wirtschaftsfaktor

Aus der Feststellung, dass der Kultur auch materielle Werte Eigen (s. S. 37) sind, ergibt sich ein weiterer, volkswirtschaftlicher Gesichtspunkt: Der Kunst- und Kulturbereich umfasste bereits 1984 einen Kreis von 680.000 Personen, der sich mit der „[...] Schaffung, Verbreitung und Bewahrung von Kunst und Kultur [...]“¹⁰⁶ beschäftigte.

Die Bruttowertschöpfung¹⁰⁷ dieses Bereiches bewegte sich im Inland zu diesem Zeitpunkt um einen Betrag von 40 Mrd. DM. Die Höhe der Bruttowertschöpfung aller Wirtschaftsbereiche betrug 1742,17 Mrd. DM.¹⁰⁸

¹⁰⁵ vgl. Kulturförderung in gemeinsamer Verantwortung II: Die Krise überwinden, S. 10.

¹⁰⁶ Hummel, Marlies: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur, S. 4.

¹⁰⁷ **Definition der Bruttowertschöpfung:** Die Bruttowertschöpfung ist die durch Produktionsfaktoren aller institutionellen Einheiten des Inlandes geschaffene Summe von Werten. Quelle: Zwer, Reiner: Einführung in die Wirtschafts- und Sozialstatistik, S. 242.

¹⁰⁸ vgl. Hummel, Marlies: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur, S. 4ff.

Im Jahr 1998, aus dem die aktuellsten Daten vorliegen, betrug die Bruttowertschöpfung für den Bereich Sport, Kultur und Unterhaltung in der Bundesrepublik 68,71 Mrd. DM bei einer Gesamthöhe von 3547,54 Mrd. DM.¹⁰⁹

3.3.2 Differenzierte Zusammenhänge

? **Bildung als Bestandteil der Kultur ist Antriebspotential der Informations- und Wissensgesellschaft**

Im Schlußbericht der Enquete-Kommission ‚Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft – Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft‘ wurde mehrfach darauf verwiesen, daß kontinuierliche Weiterbildung der Schlüssel für den erfolgreichen Wandel zur Informationsgesellschaft ist und damit das Bindeglied zur Beschäftigung.¹¹⁰

Die Informationsgesellschaft zeichnet sich u.a. durch den schnellen Wandel bzw. die ständige Erweiterung von Wissen aus. Dieser Prozess bedingt die Bereitschaft jedes Einzelnen zur regelmäßigen Weiterbildung, zum Life-Long-Learning. Der Effekt zeigt sich darin, dass dieses vorhandene Wissenspotential in die Arbeitswelt jedes einzelnen Unternehmens abgegeben wird und Antrieb für Leistung und Erfolg ist.

? **Kultur als gesellschaftspolitischer Auftrag für die Wirtschaft**

Hält man sich den vorhergehenden Punkt vor Augen, bedeutet dies im Umkehrschluss, dass Unternehmen eine gesellschaftliche Verpflichtung und einen kulturellen Auftrag erfüllen, indem sie Ausbildungsinstitutionen wie Universitäten und Schulen unterstützen, Ausbildungsplätze schaffen und Mitarbeiter durch akademische Fort- und Weiterbildungen fördern. In einem weiter gefassten Umfeld beeinflussen die Unternehmungen die individuelle Identitätsfindung, die Steigerung des Gemeinschaftsgefühls und damit auch die Festigung des Einzelnen in der Arbeitswelt durch die Förderung und Pflege lokalen Brauchtums und kultureller Tradition.

¹⁰⁹ Gespräch mit einer Mitarbeiterin des Statistischen Bundesamtes am 22.09.2000.

¹¹⁰ Zimmermann, Olaf, Schulz, Gabriele: Die Entwicklung der Informationsgesellschaft – ist hauptsächlich eine kulturelle Frage, S. 22.

Frank Beckmann, ehemaliges Vorstandmitglied der Deutschen Lufthansa AG für die Bereiche Verkauf und Marketing sagte bereits 1989: „Kulturförderung gehört zum gesellschaftspolitischen Auftrag eines Großunternehmens. Die Kulturförderung leistet einen Beitrag zur Lebensqualität [...].“¹¹¹

Dieser Gedanke führt zu einer nächsten These.

? **Kultur als Mittel der Corporate Identity**

Die Förderung von Tradition und, wie bei weltweit tätigen Konzernen oftmals der Fall, die Information über Brauchtum fremder Länder einerseits und der Austausch von Wissen und Arbeitskräften zwischen Niederlassungen innerhalb des Unternehmens andererseits, steigern die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (CI).

Ruft man sich die Komponenten des Identity-Mix' ins Gedächtnis, stößt man auf ein kulturelles Phänomen des Unternehmensverhaltens (CB), dessen wirtschaftliche Relevanz schon zuvor behandelt wurde und hier einen konkreten Ansatzpunkt hat: die Unternehmenskultur. Sie findet sich in Form des innerhalb der Institution üblichen oder erwarteten Verhaltens im Corporate Behaviour wieder.

Das Corporate Design bietet einen ganz konkreten, eng gefassten Kultur-, nämlich Kunstbezug. Bei der optischen Gestaltung der Unternehmenspersönlichkeit treten bewusst eingesetzte Kunstelemente zutage: Sei es bei der Gestaltung eines Firmenlogos oder bei architektonischen Individualitäten oder bei der Präsentation von Bildender Kunst, die einen Schnittpunkt zur Unternehmenskommunikation bildet.

Die Präsentation von Kunst ist mit Ausstellungsarbeit verbunden, die in den Bereich des Kommunikativen fällt. Kunst mit Ihrer Eigenschaft, Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und in der Konsequenz eine Kommunikationsfunktion (s. S. 35) zu erfüllen, ermöglicht einem Unternehmen in externer Ausrichtung die Ansprache der Öffentlichkeit, Multiplikatoren, Kunden usw.; ein erstes internes Ziel ist sicherlich das Miteinfließen der Kunst in das gesamte Identifikationsgebilde der Mitarbeiter und damit in das Selbstverständnis der Unternehmung. Ein zweites ist die erwünschte Auswirkung der Kunst als „Anreger“ zur Fähigkeit der konstruktiven Auseinandersetzung auf die Mitarbeiter. Die Anregung kann auch als Motivation der Mitarbeiter verstanden werden. Allgemeine, ausschließlich an Mitarbeiter, an externe Adressaten oder an ein aus beiden Gruppen gemischtes Publikum gerichtete Veranstaltungsarbeit, beispielsweise im Ressort der Kunst (Lesungen, Konzerte, Theater usw.), kann Teil oder ein Mittel der Unternehmenskommunikation sein.

¹¹¹ Bruhn, Manfred H., Dahlhoff, H. Dieter: Kulturförderung, Kultursponsoring, S. 156.

CI ist eine Strategie (s. S. 28); indem Kunst oder die umfassendere Kultur (Unternehmenskultur, Brauchtum usw.), wie eben erläutert, Mittel der CI sind, sind sie auch bzw. die Arbeit **mit** ihnen und **für** sie **Strategie(n)**.

? **Kultur ist Imagefaktor einer Unternehmung,
eine Unternehmung ist Imagefaktor von Kultur**

Betrachtet man eine Unternehmung aus der Perspektive der *Rezipientenseite* wird deutlich, dass das Bild, das man von einer Unternehmung gewinnt, stark von dessen Wirkung beeinflusst wird.

Allein die Tatsache, dass eine Unternehmung Kulturarbeit betreibt, ist ein imageprägendes Moment: Inhalte, z.B. **welche** Künstler oder Institutionen gefördert werden, welche Art von Kunst präsentiert wird oder dass literarische und nicht musikalische Projekte unterstützt werden, definieren ein Bild genauer. So können z.B. offenkundig hohe materielle Werte von Kunst (s. S. 37) bewusst gesetzte Betonungen auf den Wohlstand und damit Erfolg einer Unternehmung sein.

Auch bei der Fokussierung der Kultur am Beispiel einer Kulturinstitution wird man sich selbst der Bewertung der Institution u.a. nach dem Profil des Förderers bewusst.

Auf der *Produzentenseite* ist der Grad der „Profilstimmigkeit“ beider Partner, der Kultur und der Unternehmung, ein bedeutendes tragendes Element:

Eine starke Allianz ist dann gegeben, wenn sich zwei Partner (Kulturinstitution und Firma) mit profilierten „Brandnamens“¹¹² zusammenfinden. Zwei Partner, die in den entsprechenden jeweiligen Ligen spielen. Regionalpartner mit Regionalpartner, multinationale Konzerne und Championsliga-Institute.¹¹³

Damit ergibt sich eine Kulturförderung auf verschiedenen Levels in Abhängigkeit von Größe, Wirkungsradius und Bekanntheitsgrad der Unternehmung einerseits und der Kultur(institution) andererseits. Eine Allianz bzw. eine Partnerschaft zwischen zwei Institutionen impliziert, dass beide ihren Nutzen aus dieser Verbindung ziehen. Demzufolge sind beide Imagefaktor für den jeweils anderen.

¹¹² **Definition des Begriffes „Brand“:** ein einzelnes Konsumgut in seinen Bestandteilen Marke, Produkt, Verpackung, Preis, Promotion und Werbung. Aus ihnen, dem Marketing-Mix, entwickelt sich das Bild des Verbrauchers von der Ware (Brand Image).

Quelle: Corporate Identity, 1986, S. 150.

¹¹³ vgl. Schwandner, Gerd: Soll die Wirtschaft von der künstlerischen Kreativität profitieren?, S. 75.

Der „Brand“ des einen Partners löst in der Öffentlichkeit Empfindungen aus, die mit dem Selbstbild des anderen Partners als Voraussetzung für diese Partnerschaft übereinstimmen müssen. Mit dieser Partnerschaft wird eine Stärkung der Images beider Beteiligten über die Identifikation mit dem Image des jeweils anderen angestrebt.

? **Künstlerische Kultur motiviert und
ist Kreativitätspotential für eine Unternehmung**

Das wirtschaftliche Karussell des „Schneller- und Besser-Seins“ nimmt an Geschwindigkeit stetig zu. Aus diesem Grunde wird von jedem einzelnen Mitarbeiter einer Unternehmung ein hohes Maß an Innovationsbereitschaft und –fähigkeit erwartet.

Diese Einführung könnte aus der Personalwerbung eines Unternehmens stammen. Sie führt uns, ungeachtet der Stilisierung, zu einem wichtigen Punkt: Für die verlangte Dynamik ist Motivation nötig ist. Neben der monetären oder der Motivation durch einen Freizeitausgleich spielen weniger messbare Strömungen wie die der CI eine nicht zu unterschätzende Rolle. Motivation kann aber auch durch Kunst erfahren werden: Innovationen setzen ein Umdenken, ein „Andersdenken“, eine unternehmensinterne Entfernung von gewohnten Mustern voraus. Durch die (un)bewusste Beschäftigung mit Kunst, z.B. die Ausstellung in der Firma, profitiert der Mitarbeiter von deren „Lebenselixier“, der Kreativität, die wiederum Eigendynamik zu entwickeln in der Lage ist.

? **Kultur ist ein Standortfaktor**

Wirtschaftliche Erfolge in einer Zeit der Globalisierung von ökonomischen Aktivitäten hängt mehr und mehr aufgrund des Überlebenskampfes auf dem Markt von der „relativen Attraktivität“ eines Standortes ab. Diese Attraktivität misst sich an dem lokalen Vorkommen aller Faktoren, die ökonomisch relevant sind.¹¹⁴

„In a network economy the traditional ‘hard’ locational motives of firms [...] are also co-determined by complementary ‘soft’ or qualitative objectives, such as local recognition, socio-political support etc.“¹¹⁵

Diese weichen Standortfaktoren sind das Zünglein an der Waage, wenn es um die Entscheidung zwischen nach harten Faktoren (Verkehrs- anbindung, kommunale Abgaben,...) ungefähr gleichwertigen Standorten geht.¹¹⁶

Der Kultur als weichem Faktor kommen mehrere Bedeutungen zu: (Hochqualifizierte) Arbeitskräfte, die Unternehmen in ihrem Wettbewerb mehr denn je benötigen, wählen ihre Wohnstandorte nach Bildungs- und Freizeitangeboten aus, an denen sie aktiv und passiv teilhaben können. Indirekt werden somit Unternehmen veranlasst, sich in einer Kommune mit attraktivem Kulturangebot niederzulassen, weil dort entweder das erwartete Potential an hochqualifizierten Arbeitskräften ungleich größer ist als an anderen Standorten oder weil im umgekehrten Fall der gewählte Unternehmensstandort durch das Kulturangebot auf eben diese Arbeitskräfte eine anziehende Wirkung ausübt.

Um selbst in die Attraktivitätssteigerung des Standortes einzugreifen, betreiben Unternehmen selbst Kulturarbeit, die in die gesamte lokale Kulturmaschinerie mit einfließt

¹¹⁴ vgl. Fritz-Aßmus, Dieter: Institutionen und internationaler Wettbewerb, S. 95.

¹¹⁵ Nijkamp, Peter, Rienstra, Sytze A.: Internationalization and Localization, S. 64.

¹¹⁶ Funck, Rolf H., Dziembowska-Kowalska, Jolanta, Robertson-Wensauer, Caroline Y.: Kultur und Wirtschaft in Karlsruhe, S. 124ff.

und somit nicht nur die eigenen Mitarbeiter (intern), sondern auch die Öffentlichkeit (extern) „bedient“.

Vor diesem Hintergrund zieht auch das kulturelle Leben einer Stadt und damit die Kultur selbst durch die konkrete Kulturarbeit eines Unternehmens *direkt* und durch die Kulturarbeit dritter Kulturanbieter (hervorgerufen durch die Nachfrage, die durch die Ansässigkeit einer Unternehmung mit vielen Mitarbeitern besteht) *indirekt* ihren Nutzen aus der Unternehmung. Kultur und Wirtschaft bedingen sich hinsichtlich des Standortfaktors gegenseitig, können durch den anderen einen Aufschwung erleben.

? **Wirtschaft kann in Ergänzung zur öffentlichen Trägerschaft Kultur ermöglichen**

Aus der Tatsache, dass Kultur Finanzierung braucht, dass diese aber gerade in Deutschland in der Gegenwart wegen des öffentlichen Förderungsmodells unzureichend ist, ist die Wirtschaft in der Lage, ihrem gesellschaftspolitischen Auftrag nachzukommen.

Historisch gesehen war Kulturpolitik in der Bundesrepublik gerade in den 70er Jahren nach dem Studentenunruhen der Endsechziger und in den 80er Jahren durch eine nachdrückliche Forderung nach Kultur als Rechtsanspruch für die gesamte Bevölkerung geprägt: „Kultur sollte nicht länger für genußvollen Konsum stehen, sondern sollte politisch und gesellschaftlich wirken.“¹¹⁷

Alle wirtschaftlichen Tendenzen oder Dienstleistungsgedanken kultureller Einrichtungen wurden als Amerikanisierung diffamiert. Die Wirtschaft beteiligte sich weitgehend nicht an der Finanzierung von Kultur oder zumindest tat sie es nicht offenkundig. Die Zeiten haben sich seit Mitte der 80er Jahre geändert. Die grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen Kultur und Wirtschaft (s. S. 40) wurden und werden gegenwärtig erkannt und thematisiert. Heute ist Kultur aufgrund von staatlichen Sparzwängen stark eingeschränkt oder wäre es, gäbe es nicht die privaten Gelder, die viele kulturelle Institutionen durch ihr „Dazutun“ am Leben erhalten.

(Kommerzielle) Kultur ist in und die Vertreter des Antiamerikanismus sind rar oder stiller geworden.¹¹⁸ Für die Wirtschaft ist es angenehmer, sich im Kultur-Ressort zu etablieren, diesen Bereich zu nutzen.

¹¹⁷ Heinrichs, Werner: Kulturmanagement, S. 83.

¹¹⁸ vgl. Schwandner, Gerd: Soll die Wirtschaft von der künstlerischen Kreativität profitieren?, S. 74.

Fakt ist, Wirtschaft kann sich engagieren (und sie tut es auch), und zwar in dem Maße des Dazugebens, denn die Basisfinanzierung sollte immer eine öffentliche im Sinne des Grundgesetzes bleiben.¹¹⁹

Fakt ist auch, dass die Kultur von einer Misch-Finanzierung öffentlicher und privater Gelder profitiert, denn die Abhängigkeit von **einem** Financier ist oftmals einschränkender als die Abhängigkeit von mehreren. Frei nach dem Motto: „Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte.“

? **Kultur kann lernen und lernt**

Managementmethoden sind hinsichtlich der Schaffung des finanziellen und organisatorischen Rahmens für die Entfaltung der Kultur dienlich und werden von dieser oder mit der Hilfe eines Unternehmens für diese genutzt (s. S. 10).

Ausgehend von diesem Gedanken und von der Annahme, dass Kulturförderung Strategie ist (s. S. 43), ergibt sich die gedankliche Weiterführung eines Wortspiels, dass geförderte Kultur Strategie nutzen kann, selbst zum Strategen werden kann: Indem sich Kultur mit Selbstbewusstsein zum Gefördert-Werden, sei es nun durch Sponsoring oder in anderer Weise, bekennt, dieses sogar durch entsprechende „Partnerschaften“ demonstriert, wächst sie aus ihrer passiven Bedürftigen-Rolle heraus und gewinnt an Ansehen.

? **Unternehmen erreichen Öffentlichkeit für die Kultur**

Die Notwendigkeit des Publikums besonders für die Kunst wurde herausgearbeitet (s. S. 39). Unternehmen haben durch ihre vielfältigen Kontakte auf dem Beschaffungsmarkt, dem Finanzmarkt usw. die Möglichkeit, ein Publikum für die Kunst zu aktivieren, das verschiedene gesellschaftliche Schichten umfasst und auch einen größeren Umfang an Personen auszuschöpfen vermag. Das professionelle Know-how bei der Erreichung (Öffentlichkeitsarbeit, Werbung) ist ein dienliches Mittel.

¹¹⁹ vgl. Bürger, Staat und Wirtschaft als Partner, S. 6f.

4. Fallstudien: die Kulturarbeit des Unternehmens Würth

4.1 Das Unternehmen: Struktur und Kultur

Die Adolf Würth GmbH & Co. KG hat ihren Firmensitz in Künzelsau – Gaisbach im Hohenloher Land. Das Unternehmen verkauft Montage- und Befestigungsmaterialien mit den entsprechenden Serviceleistungen und beliefert Kunden in aller Welt.

Adolf Würth gründete 1945 eine Schraubengroßhandlung in Künzelsau, ein „Kind“ der Nachkriegszeit. Der Sohn Adolf Würths und heutige Vorsitzende des Beirats der Würth-Gruppe Reinhold Würth, trat 1949 als Lehrling in den Betrieb ein und führte diesen mit neunzehn Jahren nach dem Tod seines Vaters mit zwei Mitarbeitern weiter. 1962 wurde die erste Auslandsgesellschaft gegründet. Bis zum Jahr 2000 ist die Würth-Gruppe stark angewachsen: In 76 Ländern der Erde gehören ihr heute 226 Gesellschaften an, die insgesamt ca. 35000 Mitarbeiter beschäftigen. Im ersten Halbjahr 2000 betrug der Umsatz der Würth-Gruppe 4,99 Mrd. DM. Für das Gesamtjahr 2000 wird ein Umsatz von 10 Mrd. DM erwartet.¹²⁰

Der Führungskopf der global agierenden Unternehmung besteht aus drei Führungsgremien. Die operative Konzernleitung wird als Führungs-konferenz bezeichnet, sie kann als Pendant zu dem Vorstand einer Aktiengesellschaft gesehen werden. Oberstes Überwachungs- und Kontrollorgan des Konzerns ist der Beirat. Dieser wiederum ist vergleichbar mit dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft. Drittes Führungsgremium ist die Koordinationskonferenz, die die Beziehungen zwischen der Geschäftsleitung und den gesamten Gesellschaften der Würth-Gruppe und den Allied Companies (99 Tochtergesellschaften unter eigenem Firmennamen der insgesamt 226 Gesellschaften, Produktion und v.a. Handel) regelt.¹²¹

Eine Würth-Gesellschaft ist den Anforderungsprofilen der Kunden entsprechend in 8 Divisionen unterteilt: Die Divisionen Auto, Metall, Holz, Bau, Industrie und die Vertriebszweige Cargo, Elektro, Sanitär.¹²²

¹²⁰ vgl. Geschäftsbericht der Würth-Gruppe, 1. Halbjahr 2000.

¹²¹ vgl. Geschäftsbericht der Würth-Gruppe 1999, S. 6ff.

¹²² vgl. Geschäftsbericht der Würth-Gruppe 1999, S. 34.

Ein Markenzeichen dieses erfolgreichen Unternehmens ist die **Kulturarbeit**, initiiert von Reinhold Würth und fort- bzw. ausgeführt von mittlerweile zahlreichen Mitarbeitern. Das kulturelle oder im engeren Sinne auch künstlerische Engagement äußert sich in der Existenz einer unternehmenseigenen, 1990 gegründeten Akademie, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, die betriebs- und volkswirtschaftliche Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter, den betrieblichen Wissenstransfer, allgemeinbildende Aktivitäten sowie die künstlerische „Bildung“ oder das „Vergnügen durch Kunst“ (Autorenlesungen, Kleinkunst, Kabarett) durch Veranstaltungen zu fördern und Forum für diese zu sein.¹²³

Auch die Architektur bei Würth ist ein Ausdruck des kulturellen Engagements: „Ästhetisch schöne und funktional wohlgestaltete Verwaltungs- und Lagergebäude schaffen [einen] Marktplatz der Begegnung [...]“¹²⁴

Das Museum Würth und eine Stiftung runden das kulturelle Bild des Unternehmens ab. Mit diesen beiden Bereichen werde ich mich im Anschluss intensiver beschäftigen.

¹²³ vgl. Würth, Reinhold: Irrationalität und Unternehmensführung, S. 19.

¹²⁴ ebd., S. 30.

4.2 Museum Würth

4.2.1 Historische Dimension

Seit den 60er Jahren sammelt Reinhold Würth Bilder, Grafiken, Skulpturen und Plastiken. Ein großes öffentliches Interesse in der Region am Betrieb, das sich v.a. bei Tagen der offenen Tür zeigte, ließ die Idee bei ihm entstehen, die Kunst der Öffentlichkeit im Betrieb zu präsentieren und auf Dauer zugänglich zu machen. In ein notwendig gewordenes, größeres Verwaltungsgebäude wurde das Museum 1991 nach der Fertigstellung des Neubaus integriert. Die jährliche Frequenz der externen, d.h. nicht betriebszugehörigen Besucher beträgt bis zu 160000 Menschen; von der gesamten Besucherzahl (bis 1999 ca. 650000) waren Schätzungen zufolge ungefähr 120000 aus dem Umfeld der Geschäftsfreunde, Kunden, Zulieferer.¹²⁵

4.2.2 Die organisatorische Eingliederung

Museum und Bibliothek bilden zusammen eine Abteilung innerhalb des Unternehmens. Mit der Leitung der Abteilung sind diverse Management- und Organisationsaufgaben, Öffentlichkeitsarbeit usw. verbunden. Darüber hinaus kommen der Leitung Entscheidungskompetenzen in Einkaufs- und Kuratoriumsfragen zu. Für das Museum sind neben vier Vollzeitangestellten auch fünf Teilzeit- und diverse Aushilfskräfte tätig.¹²⁶

4.2.3 Das museale Innenleben

Das Museum im Würth-Verwaltungsgebäude enthält zwei unterschiedlich große museale Einheiten: Die kleinere mit einer Ausstellungsfläche von ca. 250 qm beschäftigt sich mit dem Kern des Würth'schen Geschäftsfeldes und beherbergt daher eine ständige Ausstellung von Schrauben und Gewinden. Kulturhistorische und technische Aspekte der Thematik werden behandelt. Diese Präsentationsfläche befindet sich in einem separaten Teil des Verwaltungsgebäudes, dessen zentrale lichtdurchflutete Halle die zweite Einheit bildet und als **Museum für die Bildenden Künste** fungiert. Büros von Würth-Mitarbeitern rahmen diesen Bereich ein bzw. schließen sich seitlich an.

¹²⁵ vgl. Würth, Reinhold: Irrationalität und Unternehmensführung, S. 20ff.

¹²⁶ Gespräch mit Frau Klee vom 26.09.2000.



Abb. 3: Museum Würth: Ausstellung Hans Arp – eine Übersicht

Die zentrale Positionierung und Mittelpunktfunktion der Kunst ist Ausdruck der Gewichtung von Kunst und ihrer Bedeutsamkeit bei Würth.

Die Ausstellungen, die in diesem Umfeld konzipiert werden, wechseln dreimal jährlich. Kunstwerke werden in ihrem kunsthistorischen Umfeld präsentiert. Die Basis dieser Ausstellungen aus privatem und musealem Besitz bildet die Sammlung Würth, ergänzt durch Leihgaben. In der Regel setzen sich die Ausstellungen thematisch oder monographisch zusammen.¹²⁷

Die **Sammlung Würth** bildet das Fundament dieses Museums.

Wie bereits erwähnt, ist Reinhold Würth Kunstliebhaber und –sammler.

Das stark zunehmende Potential an Kunst, das mit der Vergrößerung der Sammlung einhergeht, hat gerade in den letzten zehn Jahren, seit dem Bestehen des Verwaltungs- und Museumsgebäudes, enorm an Gewicht gewonnen: Während die Sammlung zu Beginn der 90er Jahre ca. 1500 Kunstwerke, darunter Originale der Malerei und Zeichnung, Skulpturen

¹²⁷ Gespräch mit Frau Klee am 26.09.2000.

und Druckgraphiken umfasste¹²⁸, ist der Umfang bis heute auf einen Bestand von über 5000 Werken angewachsen¹²⁹. Überwiegend zeitgenössische Kunst findet in ihr Platz. Ende der 80er Jahre wurde ein Sammlungskonzept geformt, das auf die Beratung durch Galeristen, Künstler und Kunsthistoriker folgte.¹³⁰

Der Charakter der Sammlung, der durch die persönlichen Vorlieben Würths geprägt ist, hat sich auch mit der Konzeption durch die Experten nicht verändert. Gerade der Charakter der Vielfalt, der von Kritikern als vermisste Festlegung deklariert wird, macht die Besonderheit der Würth'schen Sammlung aus.¹³¹

„Ihre Schwerpunkte liegen bei einzelnen Maler- und Bildhauerpositionen (Antes, Hrdlicka, Jacobsen), bei der österreichischen Kunst, der heftigen Malerei der 80er Jahre, der klassischen Moderne und der Plastik unseres Jahrhunderts.“¹³²

Bedeutende Künstler der klassischen Moderne wie Picasso oder Chagall finden in der Kollektion genauso ihren Platz wie unbekannte Künstler der gegenwärtigen Moderne. Den Grund dafür schildert Reinhold Würth:

[...] [J]eder Künstler, auch der, der vielleicht nur eine durchschnittliche oder gar unterdurchschnittliche Qualität produziert, nach der Vorstellungskraft der Fachleute, hat eigentlich Respekt dafür verdient, daß er aus seinem Wirken und aus seinen Erkenntnissen heraus das Beste zu geben versucht.¹³³

Er führt noch einen weiteren Gedanken an:

¹²⁸ vgl. Weber, C. Sylvia: Einleitung, S. 9.

¹²⁹ Gespräch mit Frau Weber am 11.08.2000.

¹³⁰ vgl. Weber, C. Sylvia: Einleitung, S.9.

¹³¹ vgl. Kunst und Unternehmenskultur –

Moderne und Gegenwart in der Sammlung Würth, S. 7ff.

¹³² ebd., S. 7.

¹³³ Gespräch der Herren Antes, Jacobsen, Ruhrberg, Waetzoldt mit Reinhold Würth, S. 20.

Aus meiner Sicht empfinde ich es als legitim und vernünftig, das Risiko auf mich zu nehmen, einmal ein Kunstwerk zu kaufen, das später nicht Bestand hat. Das liegt gerade in der Natur des Berufes Kaufmann: Der Kaufmann kann nur vorankommen, wenn er wagt, wenn er ein kalkuliertes Risiko eingeht, wenn er Neuland betritt.¹³⁴

Wenn sich im Museum befindende Werke aus der Sammlung auf längere Sicht gesehen als qualitativ unterdurchschnittliche erweisen, gehen sie in den Privatbestand oder in das Depot zurück.¹³⁵

Seit der Eröffnung 1991 waren im Museum Würth ca. 30 Ausstellungen zu sehen. Diese Gelegenheit des Kunstgenusses haben insgesamt rund 700000 Besucher ergriffen.¹³⁶

Einige ausgewählte Beispiele:

- ? „Abstrakte Tendenzen – Neuerwerbungen in der Sammlung Würth“ (1993): Die Auswahl von Exponaten abstrakter Kunst der Sammlung Würth spiegelte die Präferenzen des Sammlers wieder. Geometrisch abstrakte und serielle Kunst im Kontext nonfigurativer Bilder und Plastiken war Schwerpunkt der Ausstellung. Werke aus den Jahren 1925 bis 1993 vierzig verschiedener Künstler wurden präsentiert.¹³⁷
- ? „Schöpferische Dichte – Österreichische Kunst in der Sammlung Würth“ (1998): Private Vorlieben und Kontakte des Sammlers Würth führten zu einer Akzentuierung zeitgenössischer österreichischer Kunst in der Sammlung. Heute ist die Sammlung mit über 700 Werken österreichischer Künstler (Alfred Hrdlicka, Arnulf Rainer, Attersee, Rainer Wölzl, u.a., für die Zeit vor 1945 Eugen Jettel, Oskar Kokoschka, Franz von

¹³⁴ ebd., S. 26.

¹³⁵ vgl. ebd., S. 26f.

¹³⁶ vgl. Weber, C. Sylvia, Elsen-Schwedler, Beate: Das Museum Würth, S. 69.

¹³⁷ vgl. Weber, C. Sylvia: Neue Aspekte der Sammlung Würth, S.5.

Matsch u.a.) die umfangreichste Sammlung österreichischer Malerei und Bildhauerei außerhalb des Ursprungslandes.¹³⁸

? „Der stille Dialog“ (2000): Die Ausstellung zeigte einen Querschnitt der Stilleben, Skulpturen, Materialbilder und Objekte des 20. Jh. in der Sammlung Würth. Werke von Marc Chagall, Christo und Jeanne Claude, Karl Hofer, Sandro Chia und vielen anderen waren in einem kunsthistorischen Zusammenhang Mittelpunkt im Forum des Würth'schen Verwaltungsgebäudes.¹³⁹

Über die regelmäßige Präsentation von Werken aus der Sammlung im Museum Würth hinaus, sind diese Werke in Wanderausstellungen als „Bestand auf Reisen“ im Inland wie auch weltweit (z.B. in Mexico oder Hong Kong) zu sehen.¹⁴⁰

Neben den beiden Museen im Verwaltungsgebäude trägt die Adolf Würth GmbH & Co. KG zusammen mit der Stiftung Würth ein 1989 in Künzelsau eröffnetes Museum, das sich dem Leben und Arbeiten der Künstlerfamilie Sommer, die zur Zeit des Barock lebte, widmet. Daneben werden wechselnde Kunst- und Kultur-Ausstellungen realisiert.¹⁴¹ Ein weiteres Kunstforum mit Zugehörigkeit zum Museum Würth wird mit der Kunsthalle Schwäbisch Hall ab Mai 2001 hinzukommen.¹⁴²

4.2.4 Konzeption und Zielgruppen

Während mäzenatische Handlungsweisen nicht im Mittelpunkt der Museumspolitik stehen, wird die Sponsoringvariante als Förderungsmittel immer wieder eingesetzt. Dies geschieht beispielsweise in Form von Finanzierung der Kataloge von Künstlern. Auch Projekte der Staatsgalerie Stuttgart werden vom Museum Würth gesponsert: Die Ausstellung von Werken des französischen Malers Camille Pissarro zählt dazu.¹⁴³

Die Zielgruppen des Museums sind in erster Linie die eigenen Mitarbeiter und die interessierte Öffentlichkeit. Dabei ist zu betonen, dass diese Öffentlichkeit **nicht** als

¹³⁸ vgl. Weber, C. Sylvia: Vorwort zur Ausstellung, S. 7ff.

¹³⁹ Gespräch mit Frau Weber am 10.07.2000.

¹⁴⁰ Gespräch mit Frau Weber am 11.08.2000.

¹⁴¹ vgl. Weber, C. Sylvia, Elsen-Schwedler, Beate: das Museum Würth, S. 71.

¹⁴² Gespräch mit Frau Weber am 10.07.2000.

¹⁴³ Gespräch mit Frau Klee am 26.09.2000.

räumliche, wie man zuerst vermuten könnte als regionale Zielgruppe verstanden werden soll und kann. Angesprochen werden vielmehr Personenkreise, denen ein Interesse an der Kunst und am Unternehmen gemein ist, was dazu führt, dass sich eine bunte Mischung regionaler, überregionaler und internationaler Gäste ergibt.¹⁴⁴

Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit nimmt ihren Weg über die lokale und überregionale Presse sowie Fachpresse.¹⁴⁵

Hierin wird die Analogie zum Zielgruppenkonzept deutlich.

Die graphische Gestaltung der öffentlichkeitswirksamen Mittel ist immer firmengebunden und zeigt sich nie konträr zum Image.¹⁴⁶

4.3 Stiftung Würth

4.3.1 Historische und konzeptionelle Dimensionen

Die Gesamtunternehmung wurde 1987 in eine Familienstiftung ein- gebracht. In diesem Zuge erfolgte in jenem Jahr auch die Gründung der gemeinnützigen Stiftung mit einem Stiftungskapital von 1 Mio. DM.¹⁴⁷

Der **Zweck** der Stiftung ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur. Er wird verwirklicht durch:

- a. Durchführung wissenschaftlicher Veranstaltungen, z.B. internationaler Symposien
- b. Vergabe von Forschungsaufträgen
- c. Förderung privater Hochschulen, z.B. durch die Errichtung und Mitfinanzierung von Lehrstühlen
- d. Förderung von Künstlern, z.B. durch die Vergabe von Preisen, Verteilung von Stipendien und Finanzierung von Aufträgen
- e. Durchführung künstlerischer Veranstaltungen, z.B. von Musikfesten und Kunstaussstellungen
- f. Pflege und Erhaltung von Kulturwerten, z.B. von Kunstsammlungen
- g. Förderung von kulturellen Einrichtungen¹⁴⁸

¹⁴⁴ ebda.

¹⁴⁵ ebda.

¹⁴⁶ ebda.

¹⁴⁷ Gespräch mit Frau Weber am 10.07.2000.

¹⁴⁸ Susset, Franz: Die Stiftung Würth, S. 77f.

Somit ist das **Ziel** der Stiftung in der Pfleger und Erhaltung von Kulturwerten mit Schwerpunkt auf dem kulturellen Erbe besonders der Region des Hohenloher Landes zu sehen.¹⁴⁹

Seit der Gründung bis zum Jahr 1999 wurden von der Stiftung und der Adolf Würth GmbH & Co. KG zusammen 25,9 Mio. DM für mildtätig und gemeinnützige Aufgaben zur Verfügung gestellt.¹⁵⁰

Es wird dabei angestrebt, das Kapital der Stiftung durch weitere Zustiftungen zu erhöhen wie dies zuvor schon 1989 durch eine Zustiftung von 500000 DM für die Förderung der Außenstelle der Fachhochschule Heilbronn in Künzelsau geschehen ist. Seit ihrem Bestehen erhält die Stiftung Steuerfreistellungsbescheide.¹⁵¹

Die Führung der Stiftung gestaltet sich folgendermaßen:

Gemäß der Stiftungsatzung, die zulässt, dass die Funktionen des Aufsichtsrates und des Vorstandes der Stiftung zu Lebzeiten des Stifters von diesem wahrgenommen werden können, nimmt Reinhold Würth diese Rollen ein. Daneben ist ein Geschäftsführer zur Bewältigung der laufenden Geschäfte eingesetzt. Anfallende Kosten und Auslagen werden durch die Adolf Würth GmbH & Co. KG übernommen.¹⁵²

Förderungsanfragen gelangen zum Leiter der Stiftung, der über die Entscheidungskompetenz in Absprache mit dem Stiftungsvorstand verfügt. In gegebenen Fällen erfolgt eine innerbetriebliche Absprache mit der Leitung des Museums in Bereichen, die dieses betreffen.¹⁵³

¹⁴⁹ vgl. Würth, Reinhold: Irrationalität und Unternehmensführung, S. 26f.

¹⁵⁰ vgl. ebda.

¹⁵¹ vgl. Susset, Franz: Die Stiftung Würth, S. 77.

¹⁵² vgl. Susset, Franz: Die Stiftung Würth, S. 78.

¹⁵³ Gespräch mit Frau Klee am 26.09.2000.

4.3.2 Förderungsinhalte und –konzepte

Awards

In den Förderungsbereichen Musik, Bildende Kunst und Literatur finden jeweils Awards statt. Diese Art des Förderungsvorgehens ist symptomatisch für die Stiftung Würth.

? Würth-Preis der Jeunesses Musicales Deutschland

Seit 1991 wird jährlich in Zusammenarbeit mit der deutschen Sektion der internationalen Dachorganisation der Fédération Internationale des Jeunesses Musicales ein Preis verliehen, dessen monetärer Betrag von der Stiftung Würth zur Verfügung gestellt wird.¹⁵⁴

? Robert-Jacobsen-Preis

Während das Museum sich gänzlich der Bildenden Kunst widmet, wurde dennoch durch die Stiftung 1993 dieser Preis geschaffen, der dem Gedächtnis des dänischen Künstlers Robert Jacobsen dienen soll. Alle zwei Jahre wird er verliehen. Die Höhe des Preisgeldes beträgt 25000 DM.¹⁵⁵

? Würth-Literatur-Preis

Auf Grundlage der Poetik-Dozentur, die durch die Adolf Würth GmbH & Co. KG finanziell getragen wird, entstand der Preis, der in jedem Semester verliehen wird. Der

¹⁵⁴ vgl. Susset, Franz: Die Stiftung Würth, S. 82.

¹⁵⁵ vgl. ebd., S. 87.

jeweilige Dozentur-Inhaber entscheidet über inhaltliche Kriterien, das Preisgeld wird von Würth in Höhe von 15000 DM zur Verfügung gestellt.¹⁵⁶

? **Preis für europäische Literatur**



Abb. 4: Prof. Dr. h.c. Reinhold Würth überreicht Frau Prof. Magdalena Jetelová den Robert-Jacoben-Preis, 1997

Weitere Förderungsmaßnahmen

Des Weiteren sind Teile des Stiftungsvermögens mehr oder minder regelmäßigen Förderungen bestimmter Objekte zugedacht:

? **Musik**

Hier finden sich ein- oder mehrmalige Förderungsaktivitäten mit regionaler oder nationaler Ausrichtung. Zum einen wären hier als Beispiele die Unterstützung der Freilichtspiele Schwäbisch Hall und der Burgfestspiele Jagsthausen und daneben auf nationaler Ebene die Unterstützung der Semper Oper in Dresden zu nennen.¹⁵⁷

? **Literatur**

Eine Reihe literarischer und wissenschaftlicher Institutionen werden durch die Stiftung gefördert. Darunter befinden sich neben anderen die Schillergesellschaft und das Schillermuseum in Marbach am Neckar oder auch Einrichtungen wie das Goethe-Institut.¹⁵⁸

Außerdem widmet sich die Stiftung auch Projekten von kulturhistorischer Bedeutung (z.B. Schöntaler Muschelkalksymposium).¹⁵⁹

¹⁵⁶ vgl. ebd., S. 91.

¹⁵⁷ vgl. Susset, Franz: Die Stiftung Würth, S. 78.

¹⁵⁸ vgl. ebd., S. 90.

¹⁵⁹ vgl. ebd., S. 94.

Die **zweite** Gruppe der Förderungsausprägungen wird aus Sicht der Stiftung unter dem Begriff **Sponsoring** subsummiert.

Als Sponsoring-Objekte werden daher zusammengefasst:

- ? Festspiele
- ? Internationale Institute
- ? Universitäten
- ? Stiftung von Lehrstühlen
- ? Austauschprogramme¹⁶⁰

Nach der Differenzierung der unterschiedlichen Formen finanziellen kulturellen Engagements (s. S.14ff) erscheint die Einordnung des Sponsorings in den Bereich einer Stiftung auf den ersten Blick merkwürdig. Doch tritt hier der Praxis-Beleg dafür zu Tage, dass diese Formen nicht in Reinkultur vorkommen und gerade in einem Unternehmen wie Würth, dessen Kulturinstitutionen auch rechtlich und finanziell stark an das Unternehmen geknüpft sind, diese Formen intensiver vermischt werden, selbst im Bereich der Stiftung. Weiterführend ist vor diesem Hintergrund noch anzumerken:

[...] [D]as Fördervolumen der Stiftung Würth [macht] nur einen Bruchteil dessen [aus], was die Adolf Würth GmbH & Co. KG an Spendenmitteln und Sponsoringbeträgen für gemeinnützige Zwecke aufwendet.¹⁶¹

Kunst- und Kulturförderung fallen in den Zuständigkeitsbereich der Stiftung. Soziale, kirchliche, schulische oder vereinsgebundene Förderungsgebiete werden durch die Adolf Würth GmbH & Co. KG übernommen. Dieses Förderungsvolumen übersteigt, getrennt betrachtet, das der Stiftung um ein Zehnfaches.¹⁶²

Veranstaltungen in den Bereichen des Museums und der Stiftung finden statt im Rahmen

¹⁶⁰ Gespräch mit Frau Weber am 10.07.2000.

¹⁶¹ Susset, Franz: Die Stiftung Würth, S. 95.

¹⁶² Gespräch mit Frau Weber vom 10.07.2000.

- ? der Ausstellungen.
- ? der verliehenen Preise.

Auch bei der Veranstaltungsorganisation wird darauf geachtet, das Auftreten von Würth, repräsentiert durch eine Institution oder einen Personenkreis des Unternehmens, dem Image entsprechend zu gestalten.¹⁶³

¹⁶³ Gespräch mit Frau Klee am 26.09.2000.

4.4 Der Nutzen der Kultur bei Würth

4.4.1 Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur

Auch der Bereich der Führungskultur, also all jener Sachverhalte, die nicht der Ratio, der Mathematik und der Kontrollierbarkeit unterliegen, wie Mitarbeitermotivation, Berufsethik, Unternehmensethos, Integrität, Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit, hat den Unternehmenserfolg entscheidend gefördert.¹⁶⁴

Hierin umschreibt Würth das Irrationale mit seinen abstrakten inhaltlichen Belegungen wie Mitarbeitermotivation und dergleichen. Um die Einordnung der Kultur in diesen Rahmen aufzuzeigen, widmet er sich diesem Thema eingehend.

Reinhold Würth spricht von kulturellen Aktivitäten als „[...] seltsamen Attraktoren [...], [die] zum Unternehmenserfolg beigetragen haben [...], [...] die am Ende [...] zu einem riesigen strategischen Wettbewerbsvorteil werden oder schon geworden sind“.¹⁶⁵

- ? Würth äußert sich hier deutlich bzgl. seiner Ansicht, dass kulturelle Arbeit seiner Unternehmung Strategie ist, die in letzter Konsequenz auf dem Markt Vorteile gegenüber Konkurrenten einbringt. Würth bestätigt somit aus seiner Sicht die zuvor aufgestellte These, Kulturarbeit stelle eine Strategie einer Unternehmung dar (s. S. 43).
- ? Es wird deutlich, dass die verschiedenen Dimensionen des Erfolges das Hauptziel des Unternehmens sind.

Im Unternehmen Würth wird folgenden Komponenten, „Erfolgsfaktoren“, die stärkste Gewichtung bei der Führung einer Unternehmung beigemessen:

- ? Führungstechnik
- ? Führungskultur

¹⁶⁴ Würth, Reinhold: Irrationalität und Unternehmensführung, S. 16.

¹⁶⁵ ebd., S. 17.

Führungskultur solle sich auszeichnen durch Leistungsorientierung, Sportlichkeit. Motivation, beispielsweise durch Dank und Anerkennung oder die Zugestehung von Verantwortungsübernahme, sei dabei Grundvoraussetzung und Dynamisator.¹⁶⁶

Diese innerbetrieblichen Grundfesten und die strategische Rolle der Kulturarbeit formieren sich gut aufweisbar in den Aktivitäten der Akademie Würth.

Know-how-Transfer durch Fort- und Weiterbildung und die damit verbundene Optimierung des Wissens (Vermittlung von Allgemeinbildung und Freizeitangeboten durch Kunstveranstaltungen) im Programm der Akademie sind darauf abgezielt, ein sich multiplizierendes Lernklima unter den Mitarbeitern zur Nachwuchsförderung, zum Life-Long-Learning zu schaffen.¹⁶⁷

Hieraus resultiert nach Einschätzung der Unternehmensleitung zum Einen ein für die gesamte Unternehmung messbares Unterziel des „Mehr-Wissens“ (s. S. 41) im Vergleich zur Konkurrenz. Zum Anderen wird eine Strömung oder Haltung unter den Mitarbeitern angestrebt, „[...] die Philosophie des lebenslangen Lernens zu exerzieren, [...]“¹⁶⁸.

Die Betonung liegt dabei auf dem Begriff der Philosophie, was zu folgender Aussage der Leiter der Akademie führt: „So begegnen wir [...] Begriffen, die unter dem Etikett ‚Firmenkultur‘ subsummiert werden.“¹⁶⁹

Unternehmenskultur ist zentraler Knotenpunkt, deren möglicher Rollengebung schon zuvor Platz eingeräumt wurde (s. S. 24, 36, 40) und hier ihre subjektive Bestätigung findet.

Die Elemente der Unternehmenskultur, ausgelöst durch die Führungskultur, strahlen somit sich selbst verbreitend auf jedes Glied der Unternehmung aus.

4.4.2 Unternehmenskultur in der Kultur der Unternehmung

Unternehmenskultur wird initiiert und breitet sich auf die gesamte Unternehmung aus. Davon ausgehend ist ihr Geist auch in der Kulturinstitution des Museums spürbar. Dazu Frau Weber, Leiterin des Museums: „Kunst entfaltet sich im Dialog.“¹⁷⁰

¹⁶⁶ Gespräch mit Frau Weber am 11.08.2000.

¹⁶⁷ vgl. Unkelbach, Harald, Kübler, Michael: Die Akademie Würth, S. 37.

¹⁶⁸ ebda.

¹⁶⁹ ebda.

¹⁷⁰ Weber, C. Sylvia: das Museum Würth, S. 51.

Kommunikationskompetenz ist nach ihrer Ansicht Voraussetzung für Unternehmenskultur, die Auseinandersetzung mit Kunst Voraussetzung für Kommunikationskompetenz.¹⁷¹

Eine Bedeutung von Kunst wird offensichtlich in ihrer Rolle als Erfüllungsfaktor für Unternehmenskultur gesehen.

4.4.3 Die interne Ausstrahlung der Kunst

Die Positionierung der Kunst in den Arbeitsalltag in Form des Museums steht für eine Einbringung der Kunst in das Arbeitsleben.

So haben z.B. die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihren ganz persönlichen Arbeitsbereich individueller, für sich angenehmer zu gestalten, indem sie sich Gemälde oder Graphiken aus dem Museumsdepot für ihre Büros aussuchen.¹⁷² Wöchentlich werden Führungen ausschließlich für Mitarbeiter durch das Museum angeboten.¹⁷³

Die Reaktion von außen auf die Museumsaktivitäten, die sich in Anerkennung und Bewunderung zeigt, ist nach Reinhold Würth ein weiterer Faktor für die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen: „[...] [D]ann entsteht für unsere Mitarbeiter hohes Sozialprestige, der Esprit de Corps, das Wir-Gefühl wird gestärkt, und Motivation und Leistungsbereitschaft ist die automatische Folge.“¹⁷⁴

Die Konsequenz des Ansporns kann ein Mehr an Erfolg durch Corporate Identity bedeuten (s. S. 42). Der Selbstsicht bzw. dem Selbstbild kommt also im Hause Würth eine tragende Funktion zu.

An dieser Stelle ist eine kurze Aufsplittung der CI-Komponenten an jeweils einem Beispiel angebracht:

? **Corporate Design**

Die Corporate Designs der Kulturinstitutionen sind individuell auf einer verbindenden Basis gestaltet. Im Detail bedeutet dies, dass die Signets des Museums, der Stiftung

¹⁷¹ vgl. ebda.

¹⁷² vgl. Würth, Reinhold: Irrationalität und Unternehmensführung, S. 25.

¹⁷³ Gespräch mit Frau Weber am 11.08.2000.

¹⁷⁴ Würth, Reinhold: Irrationalität und Unternehmensführung, S. 25.

und der Akademie auf den Farben rot und schwarz, den Farben des Signets ihres „Überbaus“, des Unternehmens Würth, beruhen.¹⁷⁵

Auch die quadratische Außenform ist diesen Signets gemein. Allein die inneren abstrakten Gestaltungen unterscheiden sich, die klare geometrische Formen aufweisen. Hier soll nicht die jeweilige Symbolik untersucht werden, was sicherlich auch interessant wäre. Vielmehr soll auf die symbolische, doch betonte optische Veräußerung des Selbstverständnisses der Institutionen im Zusammenspiel hingewiesen werden. Aus der Optik der Signets in Gegenüberstellung zu dem Signet der Unternehmung, das im Gegensatz zu den anderen einen Schriftzug beinhaltet, ist für den Betrachter Folgendes zu schließen:

Die drei Institutionen sind eines Ursprungs. Dennoch ist ihnen eine jeweilige Individualität eigen.

Der Ursprung ist im Unternehmen, dem Vater dieser „Schöpfungen“ zu sehen. Zugehörigkeit zur Unternehmung wird betont.

Mit der Vergabe von optischen, graphisch gestalteten „Erkennungsmerkmalen“ an die Einrichtungen wird diesen ein künstlerischer Wert, der jedem Signet aufgrund seiner Eigenschaft als „kreatives Produkt“ Eigen ist, zugewiesen. Daraus ergibt sich parallel zu einer individuellen Eigenständigkeit der einzelnen Institutionen eine bewusste Integration derselben in die Unternehmung.

? **Corporate Communication**

Hier kann man als Beispiel die interne Veranstaltungsarbeit der Akademie für die Mitarbeiter oder die Ausstellungsarbeit des Museums, die die außenstehende Öffentlichkeit miteinbezieht, anführen.

? **Corporate Behaviour**

Das Unternehmen Würth ist nicht nur Arbeitgeber, sondern auch bindende Institution. So formt sich der Schluss, den man aus der folgenden Verhaltens- oder

¹⁷⁵ Signets sind zu sehen in der Veröffentlichung „Kultur bei Würth“ (1999), deren einzelne Aufsätze für diese Arbeit mit verwendet wurden.

Handlungsweise ziehen kann: „Standard ist, daß Mitarbeiter mit Besuchern von außerhalb am Wochenende einen Besuch in den Museen absolvieren.“¹⁷⁶

Als Würth-Mitarbeiter zeigt man Identifikation öffentlich, präsentiert Würth auf diese Weise.

4.4.4 Das Museum als Schnittsstelle zur Öffentlichkeit oder die externe Ausstrahlung der Kunst

Würth zog, wie erwähnt, aus seiner Erkenntnis, dass Tage der offenen Tür verschiedener Unternehmensgebäude stets eine breite Öffentlichkeit anlockten, den Schluss, dass ein großes Interesse von außen am Unternehmen bestehen muss. Im Museum in dieser Art, wie es heute realisiert ist, sah er die Lösung, „[...] das Angenehme mit dem Nützlichen zu verbinden [...]“¹⁷⁷.

Die Dimension des „Angenehmen“ lässt sich leicht nachvollziehen.

Das „Nützliche“ sieht Würth in

- ? der Zur-Verfügung-Stellung der Sammlung für die interessierte Öffentlichkeit im Sinne der „Sozialverpflichtung des Eigentums“.
- ? der Möglichkeit für die Öffentlichkeit, sich jederzeit ohne Berührungsängste den Kern des Betriebes und dessen Aktivitäten (bis zu einer gewissen Grenze natürlich) erkunden zu können.¹⁷⁸

Zu Ersterem ist zu sagen, dass diese Haltung der zuvor geäußerten These der selbst vom Unternehme(n/r) zugewiesenen Aufgabenerfüllung entspricht (s. S. 42), ja sogar darüber hinausgeht. Denn die Sozialverpflichtung eines Unternehmers gilt nicht nur potentiellen Arbeitskräften, sondern richtet sich an die gesamte Bevölkerung.

¹⁷⁶ Würth, Reinhold: Irrationalität und Unternehmensführung, S. 25.

¹⁷⁷ Würth, Reinhold: Irrationalität und Unternehmensführung, S. 20.

¹⁷⁸ vgl. ebda.

Die zweite Äußerung steht in Relation zu einem weiteren Aspekt.

Die Kunst bildet den Mittelpunkt der Arbeitsstätte ohne sich von dieser räumlich abzugrenzen; der Übergang zwischen beiden ist fließend. Natürlich ist Kunst auch in anderen Firmenzentralen zu finden. Das Besondere bei Würth ist aber eben jene Museumskonzeption, die selbst der am täglichen Arbeitsgeschehen unbeteiligten Öffentlichkeit beinahe unbegrenzten Zutritt zur Arbeitswelt gewährt. Verbindet man diesen Punkt mit der immer wieder durch die Mitarbeiter des Unternehmens betonten Imagepflege (z.B. S. 62), wird erkennbar, dass das positiv geformte Fremdbild der Unternehmung ein wichtiges Ziel, man wage zu behaupten ein Hauptziel im Reigen der Ziele, die der Erfolgserreichung dienen, darstellt. Die sinnvolle Konsequenz aus der Corporate Identity ergibt somit wie auch in der Thesenformulierung (s. S. 42) ein vollständiges Puzzle.

Kunst oder auch die Arbeit mit ihr wird mit der Imagepflege zum Instrument auf dem Wege ins Ziel.

4.4.5 Die Zielgruppen als Anlaufpunkt auf dem Weg ins Ziel

Grundsätzlich lassen sich resultierend auch aus den vorhergehenden Punkten zwei Hauptgruppen feststellen:

- ? interne Personenkreise (Mitarbeiter)
- ? externe Personenkreise (s. S. 30):
Geschäftspartner, darunter auch Zulieferer und Kunden, brancheninterne Organisationen wie Innungen, Multiplikatoren (Presse usw.), allgemeine, interessierte Öffentlichkeit.¹⁷⁹

Die eingehendere Betrachtung der einzelnen Kultureinrichtungen scheint zur Differenzierung hier sinnvoll.

Museum

- ? intern: Mitarbeiter

¹⁷⁹ vgl. Würth, Reinhold: Irrationalität und Unternehmensführung, S. 24f.

- ? extern: Geschäftspartner, Multiplikatoren, interessiertes Kunstpublikum (kein regionaler Schwerpunkt) (s. S. 30)

Stiftung

Die Zielgruppe einer Stiftung kann doppelt belegt sein: Zum Einen kann damit der Personenkreis der Adressaten der finanziellen Zuwendungen, zum Anderen der Personenkreis der passiven Betrachter (Rezipienten) bei den begleitenden Veranstaltungen gemeint sein. Ersterer wurde erläutert (s. S. 59ff). Der Zweite orientiert sich zwangsläufig an diesem und konzentriert sich im Wesentlichen auf Multiplikatoren und das interessierte, involvierte Fachpublikum bei der Förderung der Wissenschaften und der Künste. Bei den regionalen Förderungsprojekten steht natürlich die regionale Bevölkerung im Mittelpunkt des Interesses der Stiftung und damit letztendlich auch des Unternehme(ns/rs).

Akademie

- ? intern: Mitarbeiter
- ? extern: regionale Öffentlichkeit, Multiplikatoren

Mit ihren kulturellen Veranstaltungen spricht die Akademie bewusst die regionale Öffentlichkeit an.¹⁸⁰ Damit übernimmt sie Aufgaben eines öffentlichen-rechtlichen (z.B. kommunalen) Kulturbetriebes oder privatrechtlichen Kulturanbieters (z.B. eines kommerziellen Kultur- und Veranstaltungszentrums oder eines gemeinnützigen Kunstvereins).

Generell kommt den Mitarbeitern neben ihrer Eigenschaft, selbst Zielgruppe zu sein, auch die Funktion des Multiplikators zur Erreichung der Öffentlichkeit zu, was das Beispiel mit den „Wochenendbesuchen im Museum“ beweist.

Inwieweit Zielgruppen des Personalmarktes angesprochen werden sollen, ist nicht explizit zu beurteilen. Allerdings ist zu vermuten, dass diese Gruppe genauso einbezogen wird, da ein Konzern dieser Größenordnung stetig Personalbeschaffung betreiben muss.

¹⁸⁰ vgl. Unkelbach, Harald, Kübler, Michael: Die Akademie Würth, S. 40.

4.4.6 Die Seite der Kunst

Aus Sicht der Unternehmung liegen für die Kunst und deren Schöpfer die Vorteile einer Unterstützung durch eine Kulturinstitution des Hauses Würth, im Bereich der Bildenden Kunst v.a. durch das Museum, primär

? im Imagegewinn.

? in der finanziellen Förderung.¹⁸¹

Da bei der Förderung großen Wert darauf gelegt wird, dass noch wenig oder unbekannte Nachwuchskünstler unterstützt werden, ist der Imagegewinn für den Kunstschaffenden sicherlich hoch einzustufen.

Weiterhin ist festzuhalten, dass nach meinen Eindrücken das kulturelle Leben der Region des Hohenloher Landes durch die Veranstaltungsarbeit der Kulturinstitutionen mit geprägt wird. Das Unternehmen mit seinen „Kulturmanagern“ und dem finanziellen Hintergrund scheint ein Garant dafür zu sein, dass der doch stark ländliche Raum stabile, teils auch überregionale Kulturinstitutionen besitzt.

Letztlich ist es die Vielfalt der Kunst bzw. Kultur selbst, die von der Unternehmung profitiert.

4.4.7 Abschließende Betrachtung

¹⁸¹ Gespräch mit Frau Klee am 26.09.2000.

Nach der Untersuchung der Würth-Kulturinstitutionen Museum, Stiftung und auch Akademie können auf Basis der Aussagen der Unternehmensmitarbeiter und meiner daraus resultierenden Schlussfolgerungen folgende Ergebnisse zusammengefasst werden:

- ? Image gegen Image könnte eine Losung lauten. Positive Imageformung ist für die Unternehmung Würth ein zentraler strategischer Gesichtspunkt. Gleiches erhält der Künstler, der eine Beziehung zur Unternehmung knüpft. Es besteht eine Tauschbeziehung, was die Verwendung des Begriffes Partnerschaft treffend beschreibt. Des Weiteren fügt sich die Tatsache, dass pure mäzenatische Handlungsweisen nicht erfolgen, stimmig in das Bild ein. Allerdings gestalten sich die Partnerschaften bei Würth mit der Kultur nicht immer in der Art, dass die Beteiligten „in der gleichen Liga spielen“. Vielleicht ist das Unternehmen hier eine Ausnahme, indem es auch unbekannte Künstler ohne „brand“ fördert, es also nicht vom Image des Partners profitieren kann. Die am Anfang erwähnte Guggenheim-Boss-Partnerschaft ist ein Beispiel für einen solchen Profit. Dennoch schafft sich Würth gerade durch die Tatsache der Förderung weniger bekannter Künstler ein ganz eigenes sympathisches Image.
- ? Kunst bzw. Kultur agiert folglich als Instrument der Unternehmung auf dem Weg der Zielerreichung. Wie festgestellt, stellt sie oder die Arbeit mit ihr weitergehend eine Strategie dar. Schließlich entpuppt sich die dauerhafte, lebendige Kulturblüte als eines der Unternehmensziele, die es auf dem Weg zum Erfolg für den Konzern zu erreichen gilt.
- ? Kultur nimmt in diesem Kontext die Funktionen des Motivators, des Bausteins der Unternehmenskultur, des CI- und Image-Faktors ein.

Dabei können folgende Thesen durch die Untersuchung der Unternehmung der Adolf Würth GmbH & Co. KG **für diese**, also aus Sicht der verantwortlichen Mitarbeiter, als bestätigt angesehen werden:

- ? Bildung als Bestandteil der Kultur ist Antriebspotential der Informations- und Wissensgesellschaft (s. S. 41).
- ? Kultur ist gesellschaftspolitischer Auftrag für die Wirtschaft (s. S. 42).

- ? Kultur ist Mittel der Corporate Identity (s. S.42). Hier ist noch eine Bemerkung anzuführen, die die Öffentlichkeitswirksamkeit betrifft: „Es gibt Studien, die für seriös halten, daß [...] die Installation von Christo und Jeanne-Claude eine PR-Wirkung mit einem PR-Wert von 10 Mio. DM eingebracht hat.“¹⁸²
- ? Kultur ist Imagefaktor einer Unternehmung, eine Unternehmung ist Imagefaktor für Kultur (s. S. 43).
- ? Künstlerische Kultur motiviert (s. S. 45).
- ? Kultur ist Standortfaktor (s. S. 46): Das Unternehmen Würth erhöht die „relative Attraktivität“ seines Standortes durch den „weichen Faktor“ Kultur nicht unbeträchtlich selbst, trägt somit zur möglichen Standortwahl anderer Unternehmen bzw. potentieller Arbeitskräfte bei.
- ? Wirtschaft kann in Ergänzung zur öffentlichen Trägerschaft Kultur ermöglichen (s. S. 47).
- ? Kultur lernt (s. S. 49). Der Beweis hierfür ist die Tatsache, dass Würth unzählige Sponsoring-Anfragen erhält. Gerade unbekannte Künstler wagen den Schritt, an Würth heranzutreten, was sicherlich auch an der Grundhaltung der Förderungskonzeption liegt, welche wie erwähnt die Unterstützung von Nachwuchskünstlern begünstigt.¹⁸³
- ? Unternehmen erreichen Öffentlichkeit für die Kultur (s. S. 47).

Offen bleibt die Frage, ob die aus der Kunst geschöpfte Kreativität positive Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeiter hat. Dieser These wird von Seiten Würth nicht ent- aber auch nicht widersprochen.

Der absolute Beweis dieser Thesen kann natürlich oftmals nicht mit Bestimmtheit erbracht werden, da der Erfolg nicht in Zahlen messbar ist. Als Beispiel wäre hier die Messbarkeit des mit größter Wahrscheinlichkeit intensiv durch die Kultur beeinflussten Identifikationsgrades der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen anzuführen.

Betont werden soll hierbei aber die Haltung der Unternehmensführung, deren Philosophie beinahe gänzlich mit der Thesenführung übereinstimmt, was zu überprüfen die Absicht war. Sicherlich ist diese Haltung nicht als eine allgemeingültige für die deutsche

¹⁸² Würth, Reinhold: Irrationalität und Unternehmensführung, S. 25.

Anm.: Christo und Jeanne-Claude verhüllten in Jubiläumsjahr des Unternehmens 1995 das Innere des Verwaltungsgebäudes. Von Januar bis Juli 1995 war dieses Werk zu sehen.

¹⁸³ Gespräch mit Frau Klee am 26.09.2000.

Unternehmenslandschaft zu sehen. Meinungen und Präferenzen sind individuell oftmals durch einzelne Führungspersönlichkeiten geprägt.

Dies ist auch bei der Adolf Würth GmbH & Co. KG der Fall. Reinhold Würth ist nach meinen persönlichen Eindrücken nicht nur Initiator, sondern Zentralfigur der Unternehmung und durch seine Zuneigung zur Kunst beeinflussendes Moment der Kulturarbeit.

Würth fasst den **Nutzen des Irrationalen** für sich zusammen:

Um das alles noch ein bisschen verständlicher zu machen: Es ist durchaus nicht so, dass ich nur diesen primitiven kaufmännischen Gedanken habe, strategische Wettbewerbsvorteile über die Kunst zu erwirken, sondern wenn die Freude an der Kunst sich verbindet mit dem wirtschaftlichen Aspekt, dann ist das doch nur positiv. [...] Betrachten wir ein ganzes Menschenleben, [...], mit zwanzig oder fünfundzwanzig fangen wir an zu arbeiten, wenn wir jung und stark sind, arbeiten dann bis sechzig oder fünfundsechzig, sobald wir alt und klapprig sind, gehen wir in Pension. Deshalb meine ich, wenn wir im Beruflichen nicht eine kleine hobbyhafte Komponente finden, ist die schönste Zeit des Lebens sinnlos vertan. Die Beschäftigung mit der Kunst [...] kann, so meine ich, insgesamt helfen, einem erfüllten Leben näher zu kommen.¹⁸⁴

¹⁸⁴ Gespräch der Herren Antes, Jacobsen, Ruhrberg, Waetzoldt mit Reinhold Würth, S. 30f.

5. Kulturarbeit¹⁸⁵ in Bibliotheken

Kultur und Wirtschaft finden, wie bereits festgestellt (s. S. 8ff), auf begrifflicher Ebene im *Kulturmanagement* zusammen.

Dieser Begriff hielt mit der kulturpolitischen Veränderung in der 80er Jahren, die wirtschaftliche Komponenten von Kultur erkannte und zu betonen begann (s. S. 47), Einzug in die öffentlichen (staatlichen, kommunalen usw.) Institutionen. In den neunziger Jahren wurde *Kulturmanagement* zum Leitbegriff der Kulturpolitik erhoben.¹⁸⁶

Die bis dato längst existierende kulturelle Arbeit öffentlicher Institutionen wurde mit dem Leitbegriff in einen wirtschaftlichen Kontext gestellt. Gerade auch Bibliotheken, als öffentliche kulturelle Orte, wurden vom Kulturmanagement-Fieber erfasst. Sie übernahmen damit wirtschaftliche Handlungsweisen für die Gestaltung ihrer Kulturarbeit. Kulturmanagement als Formation von Kultur und Wirtschaft, zuvorderst als Denkhaltung, strahlte auf Bibliotheken aus.

Vor diesem Hintergrund sollen Bibliotheken als Nutzer des Kulturmanagements auf der Basis der Erarbeitung ihrer Ziele näher beleuchtet werden.

5.1 Kultur und Bibliothek

Eine Bibliothek muss bestimmte strukturelle Voraussetzungen erfüllen, um in ihrer Rolle dauerhaft zu funktionieren:

„Bibliotheken sind unverzichtbare Einrichtungen der Kultur, Bildung, Information, Wissenschaft und Forschung.“¹⁸⁷

Während wissenschaftliche Bibliotheken gerade die zuletzt genannten Bereiche abdecken, sind öffentliche Bibliotheken Schmelztiegel der verschiedenen gesellschaftlichen Schichten und Bedürfnisse. Man denke nur an Grundschulkinder, die mit Begeisterung in ihrer Freizeit die ersten Bücher „verschlucken“, während ein paar Regale weiter ein Arbeitsloser nach neuen Berufsperspektiven oder Wiedereinstiegsmöglichkeiten in den Beruf sucht.

¹⁸⁵ In den 70er und 80 Jahren fungierte die „Kulturarbeit“ als Leitbegriff mit einem damals noch anderen gesellschaftspolitischen Hintergrund (s. S. 47f). Dieser Begriff soll in dieser Arbeit, wenn nicht ausdrücklich anders verwendet, losgelöst von dieser kulturpolitisch-historischen Belegung, rein in seiner etymologischen Bedeutung verstanden werden.

¹⁸⁶ vgl. Heinrichs, Werner, *Kulturmanagement*, S. 84f.

¹⁸⁷ Bibliotheken '93, S.6.

Die Finanzierung von Bibliotheken erfolgt in Deutschland zu über 90% durch die öffentliche Hand, was mit der beschriebenen Rolle der Bundesrepublik als Kulturstaat zusammenhängt. „[Bibliotheken] fühlen sich dabei besonders dem Artikel fünf des Grundgesetzes – Freiheit der Information und der Meinungsäußerung, Verbot der Zensur – verpflichtet.“¹⁸⁸

Wenn zuvor die These gewagt wurde, dass Wirtschaft und damit die private Unternehmung als Teile der Kultur erfassbar sind, dann ist es die öffentliche Bibliothek mit Gewissheit. Oder anders formuliert: Der Bezug der Kultur zur Bibliothek ist offensichtlicher, denn das Produkt, das die Bibliothek anbietet, um im ökonomischen Jargon zu bleiben, ist Teil der Kultur: die Auswertung von Printmedien und elektronischen Quellen, die bedarfsgerechte Aufbereitung von Informationen, Wissensvermittlung. Man kann dies auch auf plastische Tatsachen kompensieren und trifft damit das Fundament der Bibliothek. Bibliotheken bieten Kunstobjekte wie Literatur, immer öfter auch Bildende Kunst (Arthotheken) oder Musikalien an. Vor diesem Hintergrund, die Bibliothek als Herberge und gleichzeitig als den nicht zwingender Weise widersprüchlichen Vermittler von Kunst zu erkennen, lässt sich der Bogen zur Kulturarbeit spannen. Denn Vermittlung von Kultur oder Kunst im Speziellen bedeutet Arbeit, kurz: Kulturarbeit. Die Planung und Durchführung von Lesungen, Ausstellungen, Konzerten, literarischen Inszenierungen, Kleinkunst, Kabaretts oder anderen Formen der Darstellenden Kunst sind Ausprägungen dieser Kulturarbeit. Wenn man den Begriff von Kultur weit spannt, um den Kreis zu schließen, könnte man generell Bibliotheksarbeit dem Feld der Kulturarbeit zuordnen. Jedoch soll Kulturarbeit hier im engen Sinne als Auseinandersetzung und Arbeit mit Kunst und Brauchtum mittels eines professionellen Managements, z.B. bei der Veranstaltungsorganisation, verstanden werden.

5.2 Ziele einer Öffentlichen Bibliothek und deren Nutzungsmöglichkeiten der Kulturarbeit (im Vergleich zur privatwirtschaftlichen Unternehmung)

Für die Gesamtheit der Öffentlichen Bibliotheken gelten folgende Zielsetzungen, die sich aus den gegenwärtigen gesellschaftlichen Anforderungen¹⁸⁹ und damit aus ihrer Funktion ergeben:

? Leseförderung

¹⁸⁸ Bibliotheken '93, S.6.

¹⁸⁹ vgl. Bibliotheken '93, S. 7f.

- ? Informationsvermittlung aus elektronischen und gedruckten Quellen
- ? Anleitung zur Selbsthilfe bei Informationsbeschaffung und Orientierung im Mediendschungel
- ? Mithilfe zur Ermöglichung von Aus- und Fortbildung für die Arbeitswelt
- ? Bereitstellung von Angeboten für Freizeitgestaltung in Zeiten wachsender Freizeit
- ? Förderung der Integration von Menschen anderer Nationalität in den deutschen Alltag: Informations- und Kommunikationsaufgaben
- ? Bereitstellung von Information über andere Kulturkreise in einer zusammenwachsenden Welt und globaler politischer und wirtschaftlicher Entwicklungen
- ? Förderung der politischen Meinungsbildung im Sinne des demokratischen Gedankens

Fasst man diese obersten Ziele oder Hauptziele zu einer einzigen Aussage zusammen, kann diese lauten:

Die Bibliothek hat zum Ziel, die Gesellschaft bei ihrer zukünftigen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Entwicklung zu unterstützen, indem sie Medien und Dienstleistungen für die Bevölkerung ihres Einzugsbereiches zur Verfügung stellt, die das Wissens- und Brauchtumsspektrum der Menschheit umfassen. Der räumliche Einzugsbereich ist in der Regel mit der Kommune gleichzusetzen.

Die Entwicklung dieser Städte und Gemeinden und die Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Leistungskraft werden maßgeblich durch Kunst und Kultur beeinflusst.¹⁹⁰

Aus diesem Grund ist den oben geschilderten Hauptzielen der Bibliothek ein weiteres hinzuzufügen:

- ? Kulturarbeit

Es kann festgehalten werden, dass der Erfolg einer Bibliothek neben der Erreichung der genannten anderen Ziele an der Qualität und auch an der die qualitativen Aspekte nicht außer Acht lassenden Quantität der Kulturarbeit gemessen werden kann.

Während es in der Natur der privatwirtschaftlichen Unternehmung liegt, Gewinne, in erster Linie in Form von Kapital- und Imagezuwachs, zu erwerben und den Erfolg daran zu messen, ist der Erfolg der Bibliothek, da in einer öffentlichen Einrichtung, die einer kommunalen oder staatlichen Verwaltung untergliedert ist, kein Kapitalgewinn erwirtschaftet

¹⁹⁰ vgl. Bibliotheken`93, S. 7.

wird oder werden soll, in der Erfüllung ihres „*genuinen Auftrages*“¹⁹¹, d.h. u.a. in der Ermöglichung und Ausführung einer florierenden Kultur- und Veranstaltungsarbeit zu sehen. Der „genuine Auftrag“, d.h. die Planung und Durchführung von Lesungen, literarischen Inszenierungen oder der puristischen Form Darstellender Kunst des Theaters, Ausstellungen der Bildenden Künste und Konzerten¹⁹², ist unverzichtbare Aufgabe, gar, wie bereits erwähnt und hier bestätigt, Existenzgrund einer Bibliothek.

5.2.1 Kulturarbeit als Instrument einer Bibliothek

Neben der Kulturarbeit als „genuinem Auftrag“ und Zielsetzung, ist das Arbeiten mit Kultur in Form der Veranstaltungsarbeit mittels eines professionellen Kulturmanagements ein Instrument zur Zielerreichung.

Auch Bibliotheken müssen, um ihre Erfolgchancen zu erhöhen, d.h. um sich selbst, ihre Arbeit und ihre Leistungen publik zu machen und Öffentlichkeit zu gewinnen, wie die Wirtschaft mit dieser Öffentlichkeit kommunizieren. Professionell geplante und qualitativ ansprechende¹⁹³ Veranstaltungen können dazu beitragen,

- ? neue Kunden (Nutzer) anzuziehen.
- ? das Bild ihres Standortes zu prägen.

Mit der **Erhöhung und die Effizienz der Nutzung**¹⁹⁴ wird das Weiterbestehen der Bibliothek in der aktuellen Phase des Sparzwangs der Kommunen sichergestellt oder zumindest argumentativ verteidigt. Die Interessenswahrung „alter“ und die Gewinnung neuer Zielgruppen bilden die Konsequenz aus diesem Ziel.

¹⁹¹ vgl. Jouly, Hannelore, Veranstaltungen in der Bibliothek, S. 42.

¹⁹² vgl. ebd., S. 43f.

¹⁹³ vgl. Jouly, Hannelore, Veranstaltungen in der Bibliothek, S. 42.

¹⁹⁴ vgl. Bibliotheken '93, S. 10.

Die **Erhöhung des Ansehens** einer Bibliothek durch Kulturarbeit über- trägt sich aus Sicht der Öffentlichkeit auf deren Bild von der Kommune. Das Image einer Bibliothek beeinflusst das Image einer Kommune:

Bei der Ansiedlung und Entwicklung neuer Wirtschaftszweige und bei der Einrichtung innovativer Forschungsinstitute spielt das kulturelle Ansehen einer Stadt oder einer Region keine untergeordnete Rolle.¹⁹⁵

An dieser Aussage wird noch ein zweiter Aspekt neben der Imagegebung deutlich. Erforderlich ist Kulturarbeit und damit das Angebot auch, um die „Attraktivität“ des Standortes für potentielle und schon ansässige Arbeitgeber und Steuerzahler aus der Sicht der Kommune zu verbessern und zu gewährleisten. Somit wird hier die Gegenseite zur Wirtschaft hinsichtlich des kulturellen Standortfaktors (s. S. 46) beleuchtet.

Kulturarbeit kann neben und in Verwendung der Presse- und Rundfunkarbeit als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit fungieren und Kulturarbeit kann Imagefaktor sein.

Während diese vorgenannten Ziele sich extern ausrichten, kommt der Kulturarbeit auch die Rolle eines intern zu wertenden Bedeutungsträgers zu. Mit der „genuinen Aufgabe“, um diese gelungene Formulierung erneut zu verwenden, Kommunikation zwischen den Menschen (der Kommune) zu fördern, ist ein Hauptziel gesteckt, das in Verbindung mit dem „genuinen Auftrag“ der Kulturarbeit zu einem bibliotheks- bzw. kommunalinternen Unterziel führt. Gemeint ist hier die sinnvolle Kooperation der Bibliothek mit anderen örtlichen kommunalen und privaten Kultureinrichtungen wie Buchhandlungen, Jugendzentren usw. hinsichtlich der Kulturarbeit.

Wenn man den Wirkungskreis der Kulturarbeit enger zieht, sich weiter internen Strukturen nähert, erreicht man den „Kern“ oder Ausgangspunkt eines erfolgsorientierten Handelns. Es ist die Rede von der Corporate Identity, die auch in der Bibliothek eine Rolle spielt oder spielen sollte. Corporate Identity beeinflusst das Image, auch in der Bibliothek.

[Zur CI] gehört das Verhalten des Mitarbeiterteams gegenüber dem Publikum genauso wie das Verhalten einzelner, die die Bibliothek nach außen vertreten, das Grafik-Design-, das Public

¹⁹⁵ Jouly, Hannelore, Veranstaltungen in der Bibliothek, S. 41.

Relations- und Werbekonzept ebenso wie die Innenraumgestaltung und alle verbalen und nonverbalen Aussagen über die Bibliothek.¹⁹⁶

Kulturarbeit kann selbst als nonverbale Aussage Ausdruck der Corporate Identity sein oder ein Beeinflussungsfaktor der verbalen Aussagen darstellen. Die Aussagen spiegeln dabei wiederum die Imagegebung wider.

Kulturarbeit kann aber auch, wenn man den Faden ins Innere weiter- verfolgt, Faktor des Selbstverständnisses der Bibliotheksmitarbeiter sein.

Es zeigt sich, dass die Struktur der „Unternehmensführung“ mit der Zielformulierung und die instrumentelle Rolle der Kulturarbeit in der Bibliothek der privatwirtschaftlichen Struktur der Unternehmensführung im Wesentlichen gleicht.

Allerdings besteht eben jener kleine Unterschied, dass Kulturarbeit ein aus der „natürlichen Funktion“ der Bibliothek stammender Grundauftrag für diese ist, während die Grundfunktion einer privatwirtschaftlichen Unternehmung in der Erschaffung von Kapital für die Unternehmung und damit für deren Angestellte liegt. Genau aus diesem Grund sind die Handlungsspielräume einer Bibliothek größer als die einer Unternehmung. Eine Bibliothek ist zwar finanziell abhängig von einem öffentlichen Unterhaltsträger wie der Kommune, muss aber keine Gewinne erwirtschaften und ist aus diesem Grund in der Lage, auch die Interessen von Minoritäten befriedigen zu können, die keine monetäre Gegenleistung bringen und aufgrund ihrer geringen Anzahl auch nicht als Multiplikatoren dienen. Der Kulturplaner einer privatwirtschaftlichen Unternehmung hingegen muss in letzter Konsequenz immer die Erfolge in Form von möglichst ausgedehntem Imagegewinn und den Kapitalzuwachs für die Unternehmung als Zielscheibe vor Augen haben. Auch die Abhängigkeit, Kulturarbeit nie konträr zum Image des Gesamtunternehmens durchführen zu können, trifft für die Bibliotheksleitung nicht zu. Hinsichtlich ihrer programmatischen Kulturinhalte ist sie keiner Institution Rechenschaft schuldig, sie ist ihr „eigener Herr“, genauer gesagt muss sie die Bedürfnisse der Bevölkerung erkennen und ihre Zielgruppen definieren können.

Unter der Gegebenheit, dass Kulturarbeit eine Grundfunktion der Bibliothek ist und dass sie einen Nutzen für die Bibliothek in ihren verschiedenen Rollen darstellen kann, ist es an der

¹⁹⁶ Stadtbibliothek Gütersloh, Lebendig – Tagtäglich, S. 63.

Zeit zu überprüfen, in wiefern diese Möglichkeiten in der Realität wahrgenommen werden, in welchem Maße die Bibliothek von der Wirtschaft lernen kann.

Am Beispiel einer ausgewählten Gruppe von öffentlichen Bibliotheken wird deren in der Gegenwart vorherrschende Struktur der Kulturarbeit beschrieben und es werden Entwicklungsmöglichkeiten, auch ausgehend von den Würth-Lösungen, aufgezeigt.

Die Gruppe dieser Bibliotheken zeichnet sich durch die Tatsache aus, dass sie der Deckung des Grundbedarfes in kleineren Kommunen ab 5000 Einwohnern, in Klein- und Mittelstädten dient.¹⁹⁷

Als Beispiel für Bibliotheken dieser Größenordnung eignen sich Klein- und Mittelstadtbibliotheken des Rhein-Neckar-Kreises, dessen Kommunen im mittel- und nordbadischen Raum die Spitzenreiter bzgl. der Versorgung durch Bibliotheken, Höhe der Medieneinheiten pro Einwohner und auch der Veranstaltungsplanung stellen. Beinahe die Hälfte aller Veranstaltungen (43,6%) aller Bibliotheken, die von der Fachstelle betreut werden, finden im Rhein-Neckar-Kreis statt.¹⁹⁸

Die Bibliotheken der 22 Kommunen mit ca. 10000 bis 43000 Einwohnern (Durchschnitt: 17050 Einwohner) haben Bestandsgrößen von 10000 bis 95000 Medieneinheiten (Durchschnitt: ca. 31800 Medieneinheiten). 1999 betrug die durchschnittliche Anzahl der Veranstaltungen der 22 Kommunen 53,35.¹⁹⁹

Die folgende Schilderungen beruhen auf meinen durch Praktika und das Praxissemester gesammelten Erfahrungen.²⁰⁰

In der Gegenwart ist noch immer mit der klassischen Lesung als Kernpunkt eines Kulturprogramms die oftmals einzige Veranstaltungsart für Erwachsene in vielen dieser Bibliotheken geboten. Im Bereich der Kinder und Jugendlichen sieht es ähnlich aus. Auch hier herrschen Lesungen neben einer ganzen Reihe von durch die Bibliothek selbst

¹⁹⁷ Die betroffene Gruppe von Bibliotheken ist im Bereich jener Bibliotheken angesiedelt, die in „Bibliotheken `93“ als Bibliotheken der ersten Stufe eingeordnet werden. Nach dieser Definition umfasst die 2. Stufe öffentliche Bibliotheken für den gehobenen Bedarf in Großstädten, die Stufe 3 und 4 beziehen sich auf wissenschaftliche Bibliotheken. Quelle: Bibliotheken `93, S. 12.

¹⁹⁸ vgl. Statistik des Jahres 1999 der Staatlichen Fachstelle für das Öffentliche Bibliothekswesen in Karlsruhe.

¹⁹⁹ vgl. ebda.

²⁰⁰ Ein Kurzpraktikum absolvierte ich in der Gemeindebücherei Sandhausen. Das Praxissemester führte mich in die Stadtbücherei Walldorf. Während dieser Zeit lernte ich neun weitere dieser 22 Bibliotheken aus Sicht der Leitung kennen. Weitere Bibliotheken dieser Gruppe sind mir aus Benutzersicht bekannt.

initiierten Bastel- und Vorlesenachmittage vor. Natürlich liegt es auch an den Sparzwängen vieler Kommunen, dass ein breitgefächertes Veranstaltungsprogramm, das literarische wie musikalische und andere Künste umfasst, in manchen Fällen nicht realisierbar ist. Jedoch gibt es Faktoren, die eine ausgefeiltere Kultur und Kulturarbeit dennoch möglich machen, wenn der Nutzen, wie er beschrieben wurde, erkannt wird.

Basierend auf der Tatsache, dass Kulturarbeit Grundfunktion einer Bibliothek ist, was viele Bibliotheksleitungen, die Literatur und deren Vermittlung als einziges Ziel einer Bibliothek sehen, sicherlich noch nicht wirklich verinnerlicht haben, gehen wir vom Kern in die Peripherie.

5.2.2 Corporate Identity und Image

Oftmals hat die Öffentlichkeit ein unberechtigterweise schlechtes Bild von einer Bibliothek, was man im Allgemeinen an jenen Reaktionen merkt, die auf die Unprofessionalität von „der Bibliothek“ hinweisen. Fragt man genauer nach, erkennt man, dass nicht die fachliche Kompetenz des Bibliothekspersonals, sondern die Art ihres Auftretens, der gesamten Bibliothekspräsentation gemeint ist. Doch wenn man sein Image ändern will, muss man zuerst seine Selbstsicht ändern. Hier kommt nun Würth ins Spiel. Die Corporate Identity ist eine Strategie, die bei Würth, wie bei vielen anderen Unternehmen, groß geschrieben wird. Bibliotheksmitarbeitern fehlt oftmals das Selbstbewusstsein, ihre Leistungen als wichtig zu empfinden und sie damit in einem angemessenen Rahmen nach außen hin entsprechend zu betonen. Die Durchführung kompetent und professionell geplanter Kulturarbeit kann zu diesem selbstbewussten Bild verhelfen, da Kulturarbeit als Mittel der Corporate Communication dann auch ein positives Feedback von außen einbringen kann. Kulturarbeit kann also intern und auch extern wirken.

Auch die optische Präsentation der Bibliotheken erweckt nach außen bisweilen den Eindruck der Unprofessionalität. Beklebte und bedruckte, selbst vervielfältigte Handzettel auf buntem Kopierpapier sind Standardmittel der Öffentlichkeitsarbeit.

Das Corporate Design zeigt bei vielen Bibliotheken in der Form der Leseleuchte oder Leseratte. Man kann deutlich ermessen, dass in diesen Fällen kein eigenes Profil entwickelt wurde oder, um es präziser zu formulieren, dass das positive Image, das einer Bibliothek aufgrund ihrer

Leistungen eigen ist, nicht optisch konsequent nach außen getragen wird. Man könnte es vielleicht sogar als Angst vor Individualität beschreiben.

Gerade die Schaffung eines Bewusstseins für die Gestaltung optischer Ausdrucksweisen, z.B. eines Corporate Designs, könnten Bibliotheken von der Wirtschaft übernehmen. Das Unternehmen Würth ist hierfür ein gelungenes Beispiel (s. S. 66f).

Auf diesem Wege findet Kultur in Form der Kunst als Mittel für die Bibliothek eine weitere Bedeutung.

Bibliotheksmitarbeiter sollten sich als „Kulturteam“ ansehen, Selbstbewusstsein und ihre inhaltliche Kompetenz in eine äußere Professionalität umsetzen.

5.2.3 Kultur im Sinne vielfältiger Kunst

Die Kulturarbeit ist Hauptaufgabe von Bibliotheken. Dies führt zu der Tatsache, dass neben der Literatur auch andere Formen der Kunst präsentiert werden sollten. Eine Begründung dafür, ist eine weitere Funktion der Bibliothek. Sie soll Kommunikationsforum der kommunalen Bevölkerung sein, indem sie Kommunikation fördert. Durch ein erhöhtes, breiteres Kunst-Angebot kann sie dazu in der Lage sein.

Ein ganz entscheidender Faktor ist dabei auch die Struktur der Klein- und Mittelstädte. Oftmals sind aufgrund der Größe der Kommunen keine weiteren Kulturzentren, keine kulturellen Alternativen, öffentlicher und kommerzieller Art, geboten. Hier ergibt sich eine Parallele zum Unternehmen Würth, das aufgrund der ländlichen Struktur der Lage seines Hauptsitzes, Aufgaben eines allgemeinen Kulturanbieters (s. Akademie Würth) übernimmt. Aus Sicht der Kulturveranstalter sind also die jeweiligen Zielgruppen ähnlich definiert. Neben der Verpflichtung der Bibliothek, Kunst- und Kommunikationsforum zu sein, ist für sie in der

Ausfüllung dieser Rolle eine Chance zu sehen, für sich Öffentlichkeit zu gewinnen und Raum in der Kommune einzunehmen.

5.2.4 Kooperationen

Die Funktionen der Bibliothek des Kulturanbieters, des Kommunikationsforums und das Ziel der Kosteneinsparung führt zu einem Lösungsansatz, der sich in kooperierenden Handlungsweisen findet.

Zur Verdeutlichung ist hier ein kleines Beispiel zu nennen.

Die Stadtbücherei Walldorf (Einwohnerzahl 1999: 13939, Bestandsgröße 1999: 38070) stellt eine Ausnahme in der Gruppe der 22 Bibliotheken dar, da sie über eine überdurchschnittlich ausgeprägte Kulturarbeit verfügt. Im Jahr 1999 wurden 81 Kulturveranstaltungen durchgeführt. Sicherlich trägt die positive Finanzlage der Kommune dazu bei, dies zu ermöglichen.

Doch ist der ausschlaggebende Faktor in der Bibliotheksphilosophie, „the philosophie of the library“²⁰¹, der Institution, geprägt durch deren Leiterin Renate Büchner, zu sehen. Kulturveranstaltungen liegen im Selbstverständnis der Bibliothek und umfassen ein Repertoire, das aus Lesungen, Rezitationen bzw. literarischen Inszenierungen, Theater, Kabarett, Ausstellungen der Bildenden Kunst, Konzerten und diversen kleineren Veranstaltungen besteht. Um ein qualitativ ansprechendes und populäres Programm bieten zu können – so wurden u.a. in diesem Jahr der Kabarettist Hans-Günter Butzko und der Autor Matthias Politycki mit ihren neuesten Werken engagiert - , geht die Stadtbücherei mit einigen anderen lokalen Institutionen regelmäßig Kooperationen ein. Dies sind ein städtisches Jugendkulturzentrum (kommunaler Partner), mehrere Vereine (z.B. ein deutsch-französischer Freundeskreis, Theater- und Maler- gruppen), die örtliche Buchhandlung und private Institutionen (lokale Bank oder Wirtschaftsunternehmen).

Die Ziele sind dabei hauptsächlich in Kosteneinsparungen und der Gewinnung neuer Kontakte und damit Kunden für die Bibliothek zu sehen.²⁰²

5.2.5 Public-Private-Partnership

²⁰¹ vgl. Jouly, Hannelore: Zwischen Bibliotheksmanagement und Kulturmanagement.

²⁰² Gespräch mit Frau Büchner am 27.09.2000.

Mit der Kooperation der Bibliothek mit einer privatwirtschaftlichen Institution wird ein Phänomen angesprochen, das sich unter dem Schlagwort „Public-Private-Partnership“ seit Beginn der letzten Dekade des 20. Jahrhunderts durch Deutschlands Kommunen und Unternehmen bewegt.

Die härter werdenden internationalen Konkurrenzverhältnisse auf Wirtschaftsseite und die finanziellen Engpässe öffentlicher Haushalte erfordern Lösungsansätze. Einer dieser Lösungsansätze wird im Public-Private-Partnership gesehen. Wirtschaftsunternehmen sollen in die Aufgabenerfüllung der Kommunen miteingebunden und kommunale Institutionen sollen mit betriebswirtschaftlichen Handlungsweisen gesteuert werden.²⁰³

Der Begriff umfasst verschiedene Formen traditioneller und neuerer öffentlich-privater Kooperationsmodelle:

Die Bandbreite reicht dabei von Gesprächskreisen und informellen Kooperationen über die private (Vor-)Finanzierung öffentlicher Infrastruktureinrichtungen mittels verschiedener Leasing- und Konzessionsmodelle bis hin zu zeitlich befristeten oder dauerhaften Projektgesellschaften.²⁰⁴

Die Modelle dieser Zusammenarbeit sind durch folgende Elemente gekennzeichnet:

- (a) Verfolgung komplementärer Ziele
- (b) auf der Grundlage vertraglicher Beziehungen
- (c) in unternehmerischer Weise
- (d) zur Erledigung speziell abgegrenzter Aufgaben²⁰⁵

Die Partnerschaft kann in rechtlicher Hinsicht auf zwei Arten definiert werden:

Sie kann auftreten als

- ? kontraktbestimmte Kooperation.
- ? als gemischtwirtschaftliche Unternehmung.

Der öffentliche und der private Partner beteiligen sich am Eigenkapital der Unternehmung. Der Minderheitspartner sollte dabei über eine Sperrminorität verfügen.²⁰⁶

²⁰³ vgl. Ambrosius, Gerold: Public Private Partnership und Gemischtwirtschaftlichkeit. Neue Formen öffentlich-privater Kooperation in historischer Perspektive, S. 199.

²⁰⁴ Gerstlberger, Wolfgang: Public-Private-Partnerships und Stadtentwicklung, S. 11.

²⁰⁵ Ambrosius, Gerold: Public Private Partnership und Gemischtwirtschaftlichkeit, S. 200.

²⁰⁶ vgl. ebda.

Beide Partner erwarten mit dem Eingehen einer Kooperation, dass ihre Ziele dadurch eher erreicht werden als durch alleiniges Handeln.²⁰⁷

Ein Beispiel für eine gemischtwirtschaftliche Unternehmung ist die Stadtbibliothek in Schriesheim/Baden, die als GmbH durch die Stadt Schriesheim und die privatwirtschaftliche Einkaufszentrale für Bibliotheken in Reutlingen 1997 gegründet wurde.

Dieses Modell öffentlich-privater Finanzierung ließe sich gleichfalls speziell auf den Bereich der kulturellen Veranstaltungen anwenden. Anbieten würde sich hier eine vertraglich geregelte Kooperation, die die Zusammenarbeit der Partner bei bestimmten Veranstaltungsreihen festlegt.

Reihen eignen sich für ein solches Vorhaben in besonderem Maße, da die Zusammenarbeit auf längere Sicht intensiviert und mehr Öffentlichkeit durch ein einprägsames Image gebunden wird. „Schwellenängste“ bei Nicht-Nutzern der Bibliothek werden abgebaut, wenn ein ihnen vertrautes Unternehmen sich bei Veranstaltungen in Räumen der Bibliothek engagiert. Umgekehrt ruft sich das Unternehmen in die Köpfe der Bevölkerung oder korrigiert ein bestehendes Image, wenn es sich in einer Institution des öffentlichen Lebens seines Standortes zeigt, sich mit dieser identifiziert.

Um noch ein fiktives Beispiel zum Abschluss anzuführen, ziehe ich ein letztes Mal die Stadtbücherei Walldorf heran. In der Gegenwart bestehen „zarte Bande“ zwischen dem ortsansässigen, kulturbetreibenden Software-riesen SAP AG. Die Bibliothek fungiert hierbei als Mittlerstelle zwischen dem Unternehmen, das halbjährige Ausstellungen konzipiert, und den örtlichen Schulen, die über den Besuch der Ausstellungen in das Unternehmen gebracht werden sollen. Denkbar wäre eine Kabarettreihe mit zwei bis drei jährlichen Veranstaltungen, die sich mit wirtschaftlichen Themen beschäftigt und in die namhafte Künstler involviert sind. Die Bibliothek ist ein ideales Forum des Treffens und Kommunizierens.

²⁰⁷ vgl. ebda.

6. Schlussbetrachtung

Der Nutzen des Irrationalen ist am Ende dieser Arbeit als vielfältig zu bewerten. Vielfältig in jener Hinsicht, dass Kultur in die Wirtschaft tiefer verstrickt ist als durch pure Kulturarbeit, die an der Oberfläche sichtbar ist. Sie hat ihren Ursprung in Denkhaltungen, in der Unternehmenskultur. Kulturarbeit ist ein Unternehmensziel, Strategie und Mittel zur Durchsetzung dieser Strategien. Sie ist Teil der Unternehmenskultur und Corporate Culture ist ein Grundstein und Einflussfaktor der Corporate Identity. Der Tenor, der hier im Gesamtüberblick deutlich herausklingt, ist, dass keine dieser Erscheinungen isoliert betrachtet werden kann und darf.

Selbst der volkswirtschaftliche Überbau muss in diese Betrachtung miteinbezogen werden. Wirtschaft und Kultur sind in ihren Wurzeln miteinander verflochten.

Die praktische Umsetzung dieser Erkenntnis floriert bei der Adolf Würth GmbH und Co. KG. Es gesellen sich Konzerne wie die Deutsche Lufthansa AG, American Express International, Inc., Daimler-Chrysler AG, Siemens AG, Sony Deutschland GmbH, Philipps GmbH, IBM Deutschland GmbH und viele andere dazu.²⁰⁸

Jedes dieser Unternehmen unterhält Kulturarbeit, jedes individuell nach seinen eigenen Grundsätzen und Schwerpunkten. Doch die Philosophie, Kultur und ihren Nutzen für sich zu erkennen und sich für sie zu engagieren, ist ihnen gemein.

Am Anfang der Arbeit sprach ich von einer Partnerschaft zwischen Kultur und Wirtschaft. Meine Einschätzung will ich am Ende nicht revidieren. Denn, obwohl der Nutzen für die Wirtschaft so detailliert und eingehend erörtert wurde, ist der Nutzen für die Kultur nicht in den Verflechtungen untergegangen. Kultur ist in all ihren Ausprägungen Partner der Wirtschaft. Selbst die Kunst, um die engste Form der Kultur wieder aufzunehmen, hat kein einseitig abhängiges Verhältnis zur Wirtschaft. Kunst, Brauchtum und Tradition brauchen Unterstützung, sie geben dafür sich selbst.

Was aus der Partnerschaft hervorgebracht wird und in welcher Intensität beide Partner davon profitieren, hängt von der Realisierung der Möglichkeiten und von der Bereitschaft ab, dem jeweils anderen Freiräume zu lassen, die großen Vorhaben Entwicklungschancen bieten.

²⁰⁸ vgl. Bruhn, Manfred, Dahlhoff, Dieter: Kulturförderung, Kultursponsoring.

Die Idee, Kultur in der Wirtschaft ihren Platz einzuräumen, entstand und entsteht in den Köpfen einzelner verantwortlicher Personen. Es waren und sind verwirklichte Visionen. Die Person des Reinhold Würth ist ein Beispiel dafür. Kultur ist Realität und sollte eine lebendige Vision in deutschen Unternehmen bleiben. Die Vision der Kultur selbst könnte und sollte in Zukunft ihr individueller Fortbestand mit Nuancen, Extremen und Feinheiten sein, was sich an der Kunst am Besten ermesen lässt. Grenzen verschwinden auf der Landkarte und in den Köpfen der Menschen, was erstrebenswert war und ist. Dennoch birgt dieses Verschwinden auch Gefahren. Eine davon könnte die verlorengelassene Individualität der Kultur sein, die sich beispielsweise in künstlerischer Massenkultur äußern kann.

Visionen der Wirtschaftsunternehmen, der Künstler, der Kulturschaffenden und auch der Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung können den „kulturellen Einheitsbrei“ verhindern. Wenn zuvor im Wesentlichen Bezug auf Konzerne und Großunternehmen genommen wurde, setzt eine Vision meinerseits nun bei den kleineren und größeren mittelständischen Unternehmen an, die die Vielfalt im Wirtschaftsleben des Fusionszeitalters erhalten. Es existieren in der Gegenwart zahlreiche Unternehmungen dieser Größenordnung, die einzelne Kunst- und Kulturveranstaltungen aus einem mehr oder minder „unbewussten Empfinden“ heraus anbieten.

Die Geschäftsführerin eines Küchenstudios, das unregelmäßig Theater und Kabarett veranstaltet, betont, dass sich ihre Kunden in ihrem Haus wohlfühlen sollen. Ein Einzelhändler, der HiFi-Geräte der Luxusklasse vertreibt, lädt einmal jährlich zum Jazzfrühstücken ein.²⁰⁹

Dieses „unbewusste Empfinden“ für Einsatz und Gelingen von Kunst lässt sich nicht in unbegrenzte aktive Kulturarbeit umsetzen. Es kann jedoch das qualitative Bewusstsein für Partnerschaft mit der Kultur in der Quantität dieser Unternehmen gestärkt werden.

Sie haben die Chance, in ihren lokalen und regionalen Einflussbereichen, auch in Zusammenarbeit mit den entsprechenden öffentlichen Partnern, räumlich und künstlerisch individuelle Kunst am Leben zu erhalten und für sich damit in der Bevölkerung ein stärkeres Image zu schaffen.

Für die Zukunft ist ein breiteres, auch betontes Engagement durch die deutsche Wirtschaft in partnerschaftlichen Kooperationen wünschenswert.

²⁰⁹ Das Küchenstudio befindet sich in Winnenden – Hertmannsweiler im Rems-Murr-Kreis, der HiFi-Händler in Nussloch im Rhein-Neckar-Kreis.

7. Quellenverzeichnis

Abbildungen

**Abb. 1: Kunst-/ Kultursponsoring im Sponsoring-Apparat
deutscher Wirtschaftsunternehmen**

Quelle: Sponsoring Trends 2000. Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Arnold Hermanns, Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Institut für Marketing, Universität der Bundeswehr München, 2000, S. 12.

Abb. 2: Unternehmensziele im Wandel

Quelle: Macharzina, Klaus: Unternehmensführung : das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. - 2., akt. u. erw. Aufl. – Wiesbaden : Gabler, 1995, S. 192.

ISBN 3-409-23150-1

Abb. 3: Museum Würth: Ausstellung Hans Arp – eine Übersicht

07.09.1994 – 01.01.1995.

Quelle und Druckerlaubnis: Museum Würth

Abb. 4: Prof. Dr. h.c. Reinhold Würth überreicht Frau Prof. Magdalena Jetelová den Robert-Jacobsen-Preis, 1997. Künzelsau im Juni 1998.

Quelle und Druckerlaubnis: Museum Würth

Gespräche und Interviews

Gespräche mit Frau C. Sylvia Weber, Leiterin des Museums Würth, am 10.07.2000 und 11.08.2000.

Gespräch mit Frau Sonja Klee, Mitarbeiterin des Museums Würth am 26.09.2000.

Gespräch mit Frau Renate Büchner, Leiterin der Stadtbücherei Walldorf, am 27.09.2000.

Gespräch mit Mitarbeiterin der volkswirtschaftlichen Abteilung des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden am 22.09.2000.

Literatur

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre : Grundwissen der Ökonomik : Band 1: Grundfragen / Hrsg.: F.X. Bea, E. Dichtl, M. Schweitzer. – 7., neubearb. u. erw. Aufl. – Stuttgart: Lucius u. Lucius, 1997.

ISBN 3-8252-1081-2

Ambrosius, Gerold: Public Private Partnership und Gemischtwirtschaftlichkeit : neue Formen öffentlich-privater Kooperation in historischer Perspektive. – In: Kommunen und Unternehmen im 20. Jahrhundert : Wechselwirkungen zwischen öffentlicher und privater Wirtschaft / Hrsg.: Matthias Frese, Burkhard Zeppenfeld. – Essen : Klartext, 2000 (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte ; 7). – S. 199-214.

ISBN 3-88474-575-1

Baecker, Dirk: Gesellschaft als Kultur oder Warum wir beschreiben müssen, wenn wir erkennen wollen. – In: Kapitalismus, Krisen, Kultur / Hrsg.: Birger P. Priddat. – Marburg : Metropolis, 2000. - S. 9-22.

ISBN 3-89518-250-8

Bibliotheken `93 : Strukturen, Aufgaben, Positionen / Hrsg.: Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände. – Göttingen : Mai, 1993.

Bollenbeck, Georg: Bildung und Kultur : Glanz und Elend eines deutschen Deutungsmusters. – Frankfurt am Main, Leipzig : Insel, 1994.

Bruhn, Manfred / Dahlhoff, H. Dieter: Kulturförderung, Kultursponsoring : Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation. - Frankfurt (Main) : Frankfurter Allgemeine Zeitung; Wiesbaden : Gabler, 1989.

ISBN 3-409-13919-2

Bürger, Staat und Wirtschaft als Partner : Zur Situation der Kulturförderung in Deutschland. – In: Kulturförderung in gemeinsamer Verantwortung III : Bürger, Staat und Wirtschaft als Partner : Blaubuch des Aktionskreises Kultur / Hrsg.: Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI. – Bonn : ARCult Media, 1997. – S. 5-11.

ISBN 3-930395-14-2

Corporate Identity : Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele / Hrsg.: Klaus Birkigt, Marinus Stadler. – 3., akt. Aufl. – Landsberg am Lech : Verl. Moderne Industrie, 1986.

ISBN 3-478-23403-4

Corporate Identity : Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele / Hrsg.: K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck. – 9. Aufl. – Landsberg/Lech : Verl. Moderne Industrie, 1998.

ISBN 3-478-23409-3

Der Brockhaus : in 15 Bänden / Hrsg.: Brockhaus. – 20., neu bearb. Aufl. – Leipzig, Mannheim : Brockhaus, 1997.

ISBN 3-7653-2811-1

Dichtl, Erwin: Strategische Optionen im Marketing : durch Kompetenz und Kundennähe zu Konkurrenzvorteilen. – 3., neubearb. Aufl. – München : Verl. C.H. Beck, 1994 (Beck – Wirtschaftsberater). ISBN 3-423-05821-8

Ford, Henry: Mein Leben und Werk. – 17. Aufl. – Leipzig : List, 1923.

Fritz-Aßmus, Dieter: Institutionen und internationaler Wettbewerb. – In: Wirtschaftsgesellschaft und Kultur : Gottfried Eisermann zum 80. Geburtstag / Hrsg.: Dieter Fritz-Assmus. – Bern, Stuttgart, Wien : Haupt, 1998. – S. 95-116.
ISBN 3-258-05881-4

Fuchs, Peter, Heinze, Thomas: Kultur und ihr Management. – In: Kulturmanagement : Theorie und Praxis einer professionellen Kunst / Hrsg.: Hermann Rauhe, Christine Demmer. – Berlin, New York : de Gruyter, 1994. – S. 141-149.
ISBN 3-11-015655-5

Funck, Rolf H., Dziembowska-Kowalska, Robertson-Wensauer, Caroline Y. : Kultur und Wirtschaft in Karlsruhe : Eine Untersuchung im Auftrag der Stadt Karlsruhe. – Karlsruhe : Universität Karlsruhe, 1995/96.

Gabler Wirtschaftslexikon : Band 3. – 14., vollst. überarb. u. erw. Aufl. – Wiesbaden : Gabler, 1997.
ISBN 3-409-30387-1

Gabler Wirtschaftslexikon : Band 4. – 14., vollst. überarb. u. erw. Aufl. – Wiesbaden : Gabler, 1997.
ISBN 3-409-30387-1

Gerstlberger, Wolfgang: Public-Private-Partnerships und Stadtentwicklung : Öffentlich-private Projektgesellschaften zwischen Erweiterung und Aushöhlung kommunaler Handlungsfähigkeit. – München, Mering : Hampp, 1999.
ISBN 3-87988-348-3

Geschäftsbericht der Würth-Gruppe 1999 / Hrsg.: Adolf Würth GmbH & Co. KG, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. – Künzelsau : 2000.

Geschäftsbericht der Würth-Gruppe : 1. Halbjahr 2000 / Hrsg.: Adolf Würth GmbH & Co. KG, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. – Künzelsau : 2000.

Gespräch der Herren Antes, Jacobsen, Ruhrberg, Waetzoldt mit Reinhold Würth. – In: Würth – Eine Sammlung / Hrsg.: Reinhold Würth, Stephan Waetzoldt, C. Sylvia Weber. – Sigmaringen : Jan Thorbecke, 1991. – S. 17-32.

Heinen, Edmund: Unternehmenskultur : Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. – München : Oldenbourg, 1987.

ISBN 3-486-20452-1

Heinrichs, Werner: Kommunales Kulturmanagement : Rahmenbedingungen – Praxisfelder – Managementmethoden. – Baden-Baden : Nomos, 1999.

ISBN 3-7890-6066-6

Heinrichs, Werner: Kulturmanagement : eine praxisorientierte Einführung. – 2., grundl. überarb. Aufl. – Darmstadt : Primus, 1999.

ISBN 3-89678-146-4

Heinrichs, Werner, Klein, Armin: Kulturmanagement von A – Z : Wegweiser für Kultur- und Medienberufe. – München : Verl. C.H. Beck, 1996 (Beck – Wirtschaftsberater).

ISBN 3-423-05877-3

Hermesen, Thomas: Kunstförderung zwischen Passion und Kommerz : vom bürgerlichen Mäzen zum Sponsor der Moderne. – Frankfurt/Main, New York : Campus, 1997 (Campus: Forschung ; 753).

ISBN 3-593-35833-6

Hünnekens, Ludger: Kultursponsoring – Bilanz einer Zweckgemeinschaft. – In: Musikforum. – 34. Jahrgang, Heft 88, Juni 1998. – S. 15-25.

Hummel, Marlies: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur : Gutachten im Auftrag des Bundesministers des Innern. Ifo-Inst. für Wirtschaftsforschung. – Berlin, München : Duncker u. Humblot, 1988 (Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung ; 122).

ISBN 3-428-06548-4

Jouly, Hannelore: Veranstaltungen in der Bibliothek : Anhängsel, Glanzlicht oder unverzichtbare Aufgabe?. – In: Buch und Bibliothek, 09/1988. – S. 41-44.

Jouly, Hannelore: Zwischenbibliotheksmanagement und Kulturmanagement. – In: Buch und Bibliothek, 09/1989.

Jung, Thomas: Geschichte der modernen Kulturtheorie. – Darmstadt : Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1999.

ISBN 3-534-14243-8

Kagan, Moissej S.: Mensch, Kultur, Kunst : systemanalytische Untersuchung. – Hamburg-Harvestehude : Fechner, 1994.

ISBN 3-929215-00-4

Kotler, Philip: Marketing : Märkte schaffen, erobern und beherrschen. – 2. Aufl. – München : Econ, 1999.

ISBN 3-430-15664-5

Kulturförderung in gemeinsamer Verantwortung II : die Krise überwinden. – In: Kulturförderung in gemeinsamer Verantwortung II : die Krise überwinden : Grünbuch des Aktionskreises Kultur / Hrsg.: Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI. – Bonn : ARCult Media, 1996. – S. 7-18.

ISBN 3-930395-09-6

Kunst und Unternehmenskultur - Moderne und Gegenwart in der Sammlung Würth : Katalog zur Ausstellung in der Städtischen Galerie ‚Die Fähre‘ in Saulgau, vom 3. Juni bis 20. Juli 1997.

Linneweh, Klaus: Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz. – In: Kompendium Corporate Identity und Corporate Design / Hrsg.: Norbert W. Daldrop. – Stuttgart : av-Ed., 1997.

ISBN 3-929638-09-6

Macharzina, Klaus: Unternehmensführung : das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. – 2., akt. u. erw. Aufl. – Wiesbaden : Gabler, 1995.

ISBN 3-409-23150-1

Macht Kultur Gewinn? : Kulturbetrieb zwischen Nutzen und Profit / Hrsg.: Werner Heinrichs. – Baden-Baden : Nomos, 1997.

ISBN 3-7890-4679-5

Marketing : Band 1 / Hrsg.: Ludwig G. Poth. – 2. Aufl. – Neuwied, Kriftel, Berlin : Luchterhand, 1996.

ISBN 3-472-10830-4

Marketing : Band 3 / Hrsg.: Ludwig G. Poth. – 2. Aufl. – Neuwied, Kriftel, Berlin : Luchterhand, 1996.

ISBN 3-472-10830-4

Meier, Harald: Unternehmensführung : Aufgaben und Techniken des betrieblichen Managements. Unternehmenspolitik, Unternehmensplanung und Controlling, Unternehmensorganisation und Führung. – Herne, Berlin : Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 1998 (Betriebswirtschaft in Studium und Praxis).

ISBN 3-482-48961-0

Meyer, Hans Joachim: Hat Kultur eine Zukunft? – In: Kulturförderung in gemeinsamer Verantwortung : Weißbuch des Aktionskreises Kultur / Hrsg.: Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI. – Bonn : ARCult Media, 1995. – S. 82-85.
ISBN 3-930395-04-5

Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin, Hörschgen, Hans: Marketing. – 18., durchges. Aufl. – Berlin : Duncker u. Humblot, 1997.
ISBN 3-428-08785-2

Nijkamp, Peter / Rienstra, Sytze A.: Internationalization and Localization : A Comparative Analysis of Hard and Soft Factors. – In: Soft Factors in Spatial Dynamics / Hrsg.: Werner Rothengatter, Jan Kowalski. – Baden-Baden : Nomos, 2000. - S. 64-85.
ISBN 3-7890-6482-3

Odermatt, Urs: Kulturförderung als Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Kunst am Beispiel der Hugo Boss AG. – In: Nützt die Kulturförderung den Förderern? : neue Aspekte des Kunst- und Kultursponsorings / Hrsg.: Norberto Gramaccini, Michael Krethlow. – Frauenfeld, Stuttgart, Wien : Huber, 1999. – S. 123-128.
ISBN 3-7193-1186-4

Panther, Stephan: Kulturelle Faktoren in der Ökonomik und die Webersche Protestantismusthese. – In: Kapitalismus, Krisen, Kultur / Hrsg.: Birger P. Priddat. – Marburg : Metropolis, 2000. - S. 165-188.
ISBN 3-89518-250-8

Rauhe, Hermann: Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur. – In: Kulturmanagement : Theorie und Praxis einer professionellen Kunst / Hrsg.: Hermann Rauhe, Christine Demmer. – Berlin, New York : de Gruyter, 1994. – S. 5-24.
ISBN 3-11-015655-5

Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. – 12., überarb. Aufl. – München : Oldenbourg, 1995.
ISBN 3-486-23100-6

Schmücker, Reinhold: Was ist Kunst? : eine Grundlegung. – München : Fink, 1998 (UTB für Wissenschaft : Uni-Taschenbücher ; 2030).
ISBN 3-7705-3317-8

Schneider, Dieter: Betriebswirtschaftslehre : Band 1: Grundlagen. – 2., verb. u. erg. Aufl. – München, Wien : Oldenbourg, 1995.
ISBN 3-486-23423-4

Schwandner, Gerd: Soll die Wirtschaft von der künstlerischen Kreativität profitieren? – In: Nützt die Kulturförderung den Förderern? : neue Aspekte des Kunst- und Kultursponsorings / Hrsg.: Norberto Gramaccini, Michael Krethlow. – Frauenfeld, Stuttgart, Wien : Huber, 1999. – S. 71-80.
ISBN 3-7193-1186-4

Stadtbibliothek Gütersloh, Lebendig – Tagtäglich : ein Marketingkonzept und seine Verwirklichung / Hrsg.: Bertelsmann Stiftung. – Gütersloh : Bertelsmann, 1994.

Susset, Franz: Die Stiftung Würth. – In: Kultur bei Würth : Beiträge zur Kulturarbeit in einem Unternehmen / Hrsg.: Adolf Würth GmbH & Co. KG. – 2., akt. u. erg. Aufl. – Künzelsau-Gaisbach : Würth, 1999. – S. 75-81.

Thieme, H. Jörg: Wirtschaftssysteme. – In: Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik : Band 1 / Hrsg.: Dieter Bender u.a. – 2., überarb. u. erw. Aufl. – München : Vahlen, 1984. – S. 1-48.
ISBN 3-8006-1048-5

Ulrich, Peter, Fluri, Edgar: Management : eine konzentrierte Einführung. – 7., verb. Aufl. – Bern, Stuttgart, Wien : Haupt, 1995 (UTB für Wissenschaft : Uni-Taschenbücher ; 375).
ISBN 3-8252-0375-1

Weber, C. Sylvia: Einleitung. – In: Würth – Eine Sammlung / Hrsg.: Reinhold Würth, Stephan Waetzoldt, C. Sylvia Weber. – Sigmaringen : Thorbecke, 1991. – S. 9-12.

Weber, C. Sylvia: Neue Aspekte in der Sammlung Würth. – In: Würth – Eine Sammlung : Abstrakte Tendenzen / Hrsg.: Museum Würth durch C. Sylvia Weber. – Sigmaringen : Thorbecke, 1993. – S. 5-8.

Weber, C. Sylvia: Vorwort zur Ausstellung. – In: Schöpferische Dichte : Österreichische Kunst in der Sammlung Würth / Hrsg.: Museum Würth durch C. Sylvia Weber. – Sigmaringen : Thorbecke, 1998. – S. 7-13.
ISBN 3-7995-3642-6

Weber, C. Sylvia, Elsen-Schwedler, Beate: Das Museum Würth. – In: Kultur bei Würth : Beiträge zur Kulturarbeit in einem Unternehmen / Hrsg.: Adolf Würth GmbH & Co. KG. – 2., akt. u. erg. Aufl. – Künzelsau-Gaisbach : Würth, 1999. – S. 49-73.

Wiedmann, K.-P.: Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie. – Mannheim : Institut für marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, 1992.
ISBN 3-89333-127-1

Wiedmann, Klaus-Peter: Public Marketing und Corporate Communications als Bausteine eines strategischen und gesellschaftsorientierten Marketing. – Arbeitspapier Nr. 38. – Mannheim : Institut für Marketing, 1986.

Willnauer, Franz: Kulturförderung. – In: Kulturmanagement : Theorie und Praxis einer professionellen Kunst / Hrsg.: Hermann Rauhe, Christine Demmer. – Berlin, New York : de Gruyter, 1994. – S. 101-117.
ISBN 3-11-015655-5

Wolf-Csanády, Elisabeth: Kunstsporing und Kulturförderung : durch Unternehmen in Deutschland und Österreich und ihr kulturpolitischer Kontext. – Frankfurt am Main, u.a. : Lang, 1994.
ISBN 3-631-46570-X

Würth, Reinhold: Irrationalität und Unternehmensführung. – In: Kultur bei Würth : Beiträge zur Kulturarbeit in einem Unternehmen / Hrsg.: Adolf Würth GmbH & Co. KG. – 2., akt. u. erg. Aufl. – Künzelsau-Gaisbach : Würth, 1999. – S. 7-33.

Zimmermann, Olaf, Schulz, Gabriele: Die Entwicklung der Informationsgesellschaft – ist hauptsächlich eine kulturelle Frage!. – In: Kulturpolitik für das 21. Jahrhundert – Anforderungen an die Informationsgesellschaft / Hrsg.: Deutscher Kulturrat. – Bonn : Dt. Kulturrat, 1999. – S. 13-34.
ISBN 3-9805150-7-9

Zwer, Reiner: Einführung in die Wirtschafts- und Sozialstatistik. – München, Wien : Oldenbourg, 1985.
ISBN 3-486-28521-1

Statistische Daten

Sponsoring Trends 2000. Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Arnold Hermanns, Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Institut für Marketing, Universität der Bundeswehr München, 2000, S. 12.

Statistik des Jahres 1999 der Staatlichen Fachstelle für das Öffentliche Bibliothekswesen. Hrsg.: Staatliche Fachstelle für das Öffentliche Bibliothekswesen Karlsruhe, 2000.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Nussloch, den 25. Oktober 2000

Antje Kietzmann